

**PENGARUH ANALISIS PEKERJAAN, PEREKRUTAN, DAN SELEKSI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**(Studi di PT Bank Jatim Cabang Malang)**

Disusun Oleh :

IRENE MARIA CHRISTINA

NIM. 145020201111018

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memenuhi Gelar Sarjana Ekonomi



**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

**PENGARUH ANALISIS PEKERJAAN, PEREKRUTAN, DAN SELEKSI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

*(Studi di PT Bank Jatim Cabang Malang)*

Yang disusun oleh :

Nama : Irene Maria Christina  
NIM : 145020201111018  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Mei 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR., CSRS

NIP. 198203092008011008

(Dosen Pembimbing)

2. Prof.Dr. Achmad Sudiro, SE., ME

NIP. 19580529 198403 1 002

(Dosen Penguji 1)

3. Bayu Ilham Pradana, SE.,MM

NIP. 198606242015041001

(Dosen Penguji 2)

Malang, Mei 2018

KPS S1 Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS.,CFP

NIP. 19601111 198601 2 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia  
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834  
E-mail : [feb@ub.ac.id](mailto:feb@ub.ac.id) <http://www.feb.ac.id>

### SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

N a m a : Irene Maria Christina  
Tempat/Tgl. Lahir : MADIUN, 13 FEBRUARI 1996  
Nomor Induk : 145020201111018  
Jurusan : S-1 Manajemen  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Alamat : JL. MT HARYONO GANG 8 NO 999, MALANG

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul : PENGARUH ANALISIS PEKERJAAN, PEREKRUTAN, & SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Di PT Bank Jatim Cabang Malang) yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, Mei 2018

Mengetahui,  
Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan

Misbahuddin Azzuhri., SE.,MM.,CPHR.,CSRS  
NIP. 198203092008011008

Irene Maria Christina  
NIM.145020201111018



## Surat Keterangan

No : 057/ 07 /UM/MLG/Srt.

Pimpinan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Malang  
menerangkan bahwa :

NAMA : IRENE MARIA CHRISTINA  
NIM : 145020201111018  
JURUSAN : FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PRODI : S1 MANAJEMEN

Telah menjalani dan melakukan kegiatan Penelitian untuk penyusunan  
Tugas Akhir di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Malang, pada  
tanggal 5 Maret 2018.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk  
dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 2 Mei 2018

**BANK JATIM**

(PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR Tbk)

**CABANG MALANG**

  
**CABANG MALANG**

**SOFIA AMARINA**  
Pemimpin Bid. Ops

**FADILA WISTANTRI**  
Penyelia Umum &SDM

KANTOR CABANG MALANG  
Jl. Jeksa Agung Suprpto No. 26-28  
Malang

T : 0341 321961  
F : 0341 365212

E : [info@bankjatim.co.id](mailto:info@bankjatim.co.id)  
W : [www.bankjatim.co.id](http://www.bankjatim.co.id)



**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : IRENE MARIA CHRISTINA  
NIM : 145020201111018  
Tempat / Tgl Lahir : Madiun / 13 Februari 1996  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Katolik  
Alamat : Jl Cempaka, Komplek Perumahan Address Cempaka  
Madani Blok F No 22, Medan Helvetia

**Riwayat Pendidikan :**

SD : SD ST Yoseph Medan : Tamat Tahun 2007  
SMP : SMP ST Thomas 1 Medan : Tamat Tahun 2011  
SMA : SMA ST Thomas 2 Medan : Tamat Tahun 2014

**Pengalaman Organisasi :**

1. Staff Magang Divisi Litbang Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Periode 2014-2015.
2. Staff Aktif Divisi Sumber Daya Manusia Himpunan Jurusan Manajemen Periode 2015-2016.
3. Sekretaris Umum Homeband Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Periode 2016-2017.

**Pendidikan dan Latihan yang Pernah Diikuti :**

1. Pelatihan Komunikasi dan Etika di Lingkungan Kerja, pada tanggal 6 Mei 2017



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan kemuliaan penulis hadirkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala berkat dan karunianya yang senantiasa membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Analisis Pekerjaan, Rekrutmen, dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT Bank Jatim Cabang Malang). Penulis menyadari bahwa segala usaha dan kekuatan yang diberikan untuk penyelesaian penulisan skripsi ini merupakan anugerah terbesar dari Tuhan Yang Maha Esa serta motivasi lain nya berasal dari orang-orang tercinta yang selalu memberikan dukungan, arahan, serta bimbingan yang positif selama ini.

Penulisan skripsi ini juga merupakan sebuah bukti kontribusi penulis bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang ekonomi. Dan penulis menyadari juga bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan yang harus disempurnakan. Maka dari itu, tentunya penulis memiliki harapan akan adanya dorongan untuk perbaikan yang menghasilkan penelitian yang lebih baik lagi bagi penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.

Penulis menyadari bahwa aktivitas dalam penulisan skripsi ini dapat berjalan dengan baik oleh karena adanya dukungan dan bimbingan dari banyak pihak. Maka dari itu penulis merasa sangat bersyukur yang tak terhingga dan berkewajiban untuk menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan berkat karunia serta kelancaran selama proses penulisan skripsi.
2. Bapak Nurkholis, SE, M.Bus.(Acc)., Ak., Ph.D sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Sumiati, SE., Msi., CSRS sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
5. Bapak Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR., CSRS selaku Dosen Pembimbing.
6. Bapak Prof Achmad Sudiro, SE., ME selaku Dosen Penguji I, dan Bapak Bayu Ilham Pradana, SE., MM selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan koreksi dan saran saat ujian komprehensif berlangsung.
7. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
8. Seluruh karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang yang telah memberikan bantuan dan izin dalam melakukan penelitian.
9. Kedua orang tua penulis, Ayahanda JP. Herry Sugianto, ST dan Mama tercinta Florentina Endah Srihandayani, serta keluarga besar yang selalu memberikan semangat dan motivasi serta doanya bagi penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
10. Elisabeth Ulibasa Sirait, yang tidak pernah lelah memberikan dukungan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.

11. Dini Widji Lestari, yang selalu sabar dan tidak pernah bosan dalam membantu dan menemani penulis selama penyusunan skripsi ini.
12. Destya Dwi Ariyanti, yang selalu memberikan semangat dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Bang Monang Nadeak, yang sudah bersabar dalam membimbing dan memberikan semangat penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
14. Sahabat-sahabat terbaik Kost Putri BJ 999, Suherlina, Patricia, dan Irene Sanjaya.
15. Sahabat-sahabat penulis dari maba, Nadia Fevrier & Indah Permata Sari Panjaitan yang sudah memberikan semangat serta dukungan selama kuliah.
16. Teman-teman Homeband Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang sudah menemani dan memberikan warna-warni kehidupan penulis selama penyelesaian skripsi ini.
17. Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan masukan kepada semua pihak yang berkepentingan serta bermanfaat dalam rangka pengembangan bidang manajemen. Penulis juga menyadari bahwa dalam penyusunan karya skripsi ini masih terdapat kelemahan ataupun kekurangan. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Malang, Mei 2018

Irene Maria Christina



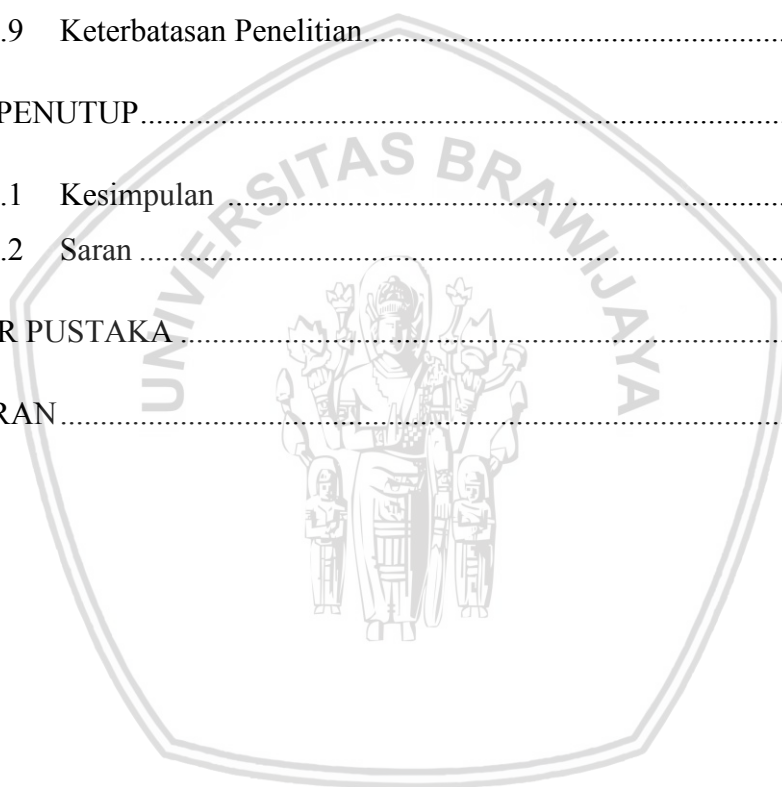
## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	10
1.4.2 Manfaat Praktis.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Analisis Jabatan.....	12
2.1.1 Fungsi Analisis Jabatan.....	12
2.1.2 Prosedur Analisis Jabatan.....	17
2.1.3 Pendekatan Analisis Jabatan.....	19
2.1.4 Metode-Metode Analisa Jabatan.....	20
2.1.5 Kapan diperlukannya diadakan analisis jabatan.....	26
2.2 Deskripsi Pekerjaan.....	27
2.3 Spesifikasi Pekerjaan.....	29
2.4 Perekrutan.....	30
2.5 Seleksi.....	30
2.6 Kinerja Karyawan.....	31
2.7 Hubungan analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi dengan kinerja karyawan.....	32
2.8 Penelitian Terdahulu.....	33
2.9 Kerangka Konseptual.....	37

2.10 Model Hipotesis.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	41
3.2 Lokasi Penelitian.....	42
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	42
3.3.1 Populasi.....	42
3.3.2 Sampel .....	43
3.3.3 Teknik Sampling.....	43
3.4 Data .....	44
3.4.1 Jenis Data.....	44
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran.....	49
3.5.1 Definisi Operasional Variabel .....	49
3.5.1.1 Variabel Bebas atau Independent Variable .....	49
3.5.1.2 Variabel Terikat atau Dependent Variable.....	50
3.5.2 Skala Pengukuran .....	52
3.6 Pengujian Instrumen Penelitian .....	53
3.6.1 Uji Validitas .....	53
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	55
3.7 Uji Asumsi Klasik.....	56
3.7.1 Uji Normalitas.....	56
3.7.2 Uji Multikolinieritas.....	56
3.7.3 Uji Heteroskedastisitas .....	58
3.7.4 Uji Linearitas .....	59
3.8 Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	60
3.8.1 Analisis Regresi Linear Berganda .....	60
3.8.2 Uji F .....	61
3.8.3 Uji t (Uji secara parsial).....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN &amp; PEMBAHASAN .....</b>	<b>63</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	63

4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	63
4.1.2	Visi dan Misi.....	67
4.1.3	Budaya Perusahaan .....	67
4.1.4	Struktur Organisasi PT. Bank Jatim .....	68
4.1.4	Lokasi Perusahaan .....	70
4.2	Karakteristik Responden.....	70
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	70
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	71
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	73
4.3	Distribusi Jawaban Responden .....	74
4.3.1	Distribusi Jawaban Variabel Deskripsi Pekerjaan (X1) .....	74
4.3.2	Variabel Spesifikasi Pekerjaan .....	77
4.3.3	Variabel Perekrutan .....	80
4.3.4	Variabel Seleksi .....	84
4.3.5	Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	87
4.4	Hasil Pengujian Instrumen Penelitian.....	88
4.4.1	Hasil Uji Validitas .....	88
4.4.2	Uji Reliabilitas.....	90
4.5	Hasil Uji Asumsi Klasik .....	91
4.5.1	Uji Normalitas Variabel Penelitian.....	91
4.5.2	Uji Normalitas Residual.....	92
4.5.3	Hasil Pengujian Normalitas Metode Kolmogorov-Smirnov .....	93
4.5.4	Uji Heteroskedastisitas .....	94
4.5.5	Uji Multikolinearitas.....	96
4.5.6	Uji Linearitas .....	98
4.5.7	Analisis Regresi Linier Berganda .....	98
4.6	Uji Hipotesis .....	100
4.6.1	Koefisien Determinasi .....	101
4.6.2	Uji hipotesis pertama (Uji F) .....	102
4.6.3	Uji hipotesis kedua (Uji t).....	102
4.7	Pembahasan Hasil Penelitian .....	104

4.7.1 Pengaruh Deskripsi Pekerjaan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	105
4.7.2 Pengaruh Spesifikasi Pekerjaan (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	106
4.7.3 Pengaruh Perekrutan (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	107
4.7.4 Pengaruh Seleksi (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	108
4.8 Implikasi Hasil Penelitian .....	108
4.8.1 Implikasi Teoritis .....	108
4.8.2 Implikasi Praktis .....	110
4.9 Keterbatasan Penelitian .....	111
BAB V PENUTUP .....	112
5.1 Kesimpulan .....	112
5.2 Saran .....	113
DAFTAR PUSTAKA .....	115
LAMPIRAN .....	11



## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3.1	Konsep variabel, indikator dan item penelitian	50
Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Usia Responden	70
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden	71
Tabel 4.3	Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Responden berdasarkan lama kerja	73
Tabel 4.5	Distribusi Jawaban Item Variabel Deskripsi Pekerjaan (X1)	74
Tabel 4.6	Distribusi Jawaban Item Spesifikasi Pekerjaan (X2)	77
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Item Perekrutan (X3)	80
Tabel 4.8	Distribusi Jawaban Item Variabel Seleksi (X4)	84
Tabel 4.9	Distribusi Jawaban Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)	87
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas	89
Tabel 4.11	Hasil Uji Realibilitas	90
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian	91
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Normalitas Metode <i>Kolmogorov Smirnov</i>	93
Tabel 4.14	Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser)	96
Tabel 4.15	Hasil Uji Asumsi Multikolinearitas	96
Tabel 4.16	Hasil Uji Linearitas	98
Tabel 4.17	Hasil Uji Regresi Linear Berganda	99
Tabel 4.18	Koefisien Determinasi	101
Tabel 4.19	Hasil Uji Simultan (Uji F)	102
Tabel 4.20	Hasil Uji Parsial (Uji t)	103



## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal.
Gambar 2.1	Kerangka Pikir Penelitian	37
Gambar 2.2	Model Hipotesis Penelitian	39
Gambar 4.1	Logo PT Bank Jatim	64
Gambar 4.2	Model Program Pengembangan Pegawai	65
Gambar 4.3	Struktur Organisasi PT Bank Jatim	69
Gambar 4.4	Histogram Hasil Uji Normalitas	92
Gambar 4.5	Diagram P-Plot Hasil Uji Normalitas	93
Gambar 4.6	Hasil Uji Heteroskedastisitas ( <i>Scatter Plot</i> )	95

## **PENGARUH ANALISIS PEKERJAAN, PEREKRUTAN, DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Kasus Di PT Bank Jatim Cabang Malang)

**Irene Maria Christina**

**Misbahuddin Azzuhri**

**Fakultas Ekonomi & Bisnis**

### **ABSTRAK**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk dapat menganalisis seberapa besar pengaruh variabel analisis pekerjaan (deskripsi pekerjaan) terhadap kinerja karyawan, mengetahui serta menganalisis pengaruh variabel spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh variabel rekrutmen terhadap kinerja karyawan, serta yang terakhir menganalisis bagaimana pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode kuantitatif, dan dengan menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Objek dalam penelitian ini adalah PT Bank Jatim Cabang Malang. Dalam penelitian yang dilakukan disini populasinya adalah seluruh karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang yang kurang lebih berjumlah 120 orang, serta sampel yang diambil sekitar 117 responden dimana sampel yang diambil adalah bagian dari jumlah populasi yang ada. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Teknik pengambilan data dengan penyebaran kuesioner serta wawancara. Hasil penelitian yang diketahui dari dilakukan nya penelitian ini adalah variabel Deskripsi pekerjaan memiliki koefisien beta yang paling besar, artinya variabel Y lebih banyak dipengaruhi oleh variabel Deskripsi Pekerjaan. Besarnya variabel Deskripsi pekerjaan sebesar 32,7%, pengaruh Spesifikasi Pekerjaan terhadap kinerja karyawan sebesar 30,1%, pengaruh perekrutan sebesar 20,3%, dan pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan sebesar 23,7%.

**Keyword :** Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Perekrutan, Seleksi, Kinerja karyawan

# **THE IMPACT OF JOB ANALYSIS, RECRUITMENT, AND SELECTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE**

**(Case Study at PT Bank Jatim Branch Malang)**

**Irene Maria Christina**

**Misbahuddin Azzuhri**

**Faculty of Economics & Business, University of Brawijaya**

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to analyze how big influence of job analysis variable (job description) to employee performance, know and analyze the influence of job specification variable to employee performance, analyze the influence of recruitment variable to employee performance, and lastly analyze how influence selection employee performance. The research method used in this research is by a quantitative method, and by using explanatory research type. The object of this research is PT Bank Jatim Branch Malang. In the research conducted here, the population is all employees of PT Bank Jatim Branch Malang which approximately 120 people, as well as samples were taken about 117 respondents where samples were taken are part of the total population that exists. The sampling technique used is saturated sampling. Sources of data used in this study are primary and secondary data. The technique of data collecting by spreading of the questioner and also interview. The result of this research is the job description has the biggest beta coefficient, meaning that Y is more influenced by Job Description variable. The size of the job description variable is 32.7%, the influence of Job Specification on employee performance is 30.1%, the influence of recruitment is 20.3%, and the effect of the selection on the employee performance is 23.7%.

**Keyword:** job description, job specification, recruitment, selection, employee performance







## BAB IV

### HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Objek Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Bank Jatim Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) merupakan salah satu bank yang cukup sukses dan dianggap sebagai salah satu bank yang memiliki kinerja baik dalam sektor perbankan. PT Bank Jatim ini sendiri mulai didirikan sejak tanggal 17 Agustus 1961.

Tujuan dari perusahaan ini adalah untuk menjalankan bisnis di bidang perbankan sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut perusahaan ini sendiri memiliki peran yaitu berpartisipasi dalam mengembangkan pertumbuhan ekonomi regional dengan cara menyediakan fasilitas-fasilitas yang dapat mendukung berjalan nya usaha sektor kecil ataupun menengah dalam mencapai tingkat laba sesuai dengan yang mereka inginkan. Sedangkan untuk kegiatan utama nya adalah mengumpulkan serta meminjamkan dana dan memberikan pelayanan-pelayanan perbankan lain nya. (bankjatim.co.id)

Gambar 4.1

## Logo PT Bank Jatim



*Sumber : bankjatim.co.id, 2017*

Pada 23 November 2014 logo dan *tagline* resmi bank Jatim meluncur yaitu “Yang Terbaik Untuk Anda” dimana tagline ini memiliki filosofi yaitu untuk mencapai BPD Regional Champion dan lebih dari itu Bank Jatim ingin memaksimalkan potensi terbaik mereka mulai dari memberikan pelayanan hingga penyediaan produk yang dikembangkan dengan berbasis teknologi.

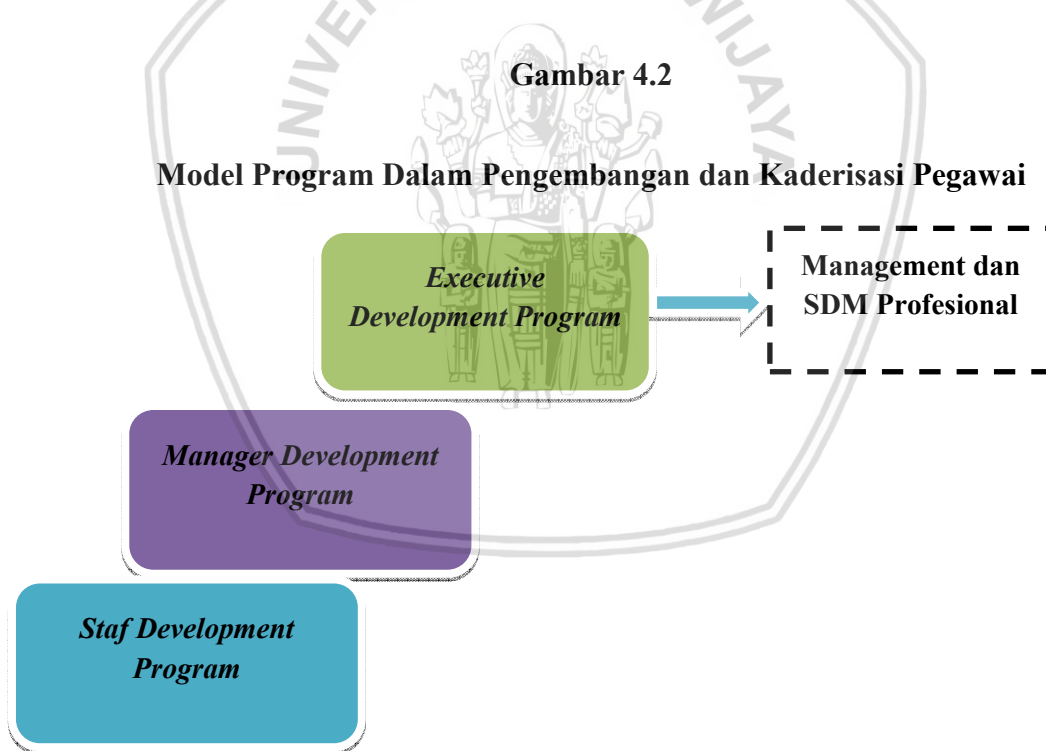
PT Bank Jatim ini juga sudah memiliki strategi pengembangan sendiri untuk Sumberdaya Manusia yang mereka miliki dimana strategi ini mengacu pada konsep Manajemen SDM berbasis kompetensi (MSDM-BK). Konsep MSDM-BK ini dapat didefinisikan sebagai gambaran proses mengenai bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja secara optimal mulai dari perekrutan hingga pensiun, dimana setiap pengambilan keputusan di dasarkan kepada informasi kebutuhan kompetensi jabatan serta kompetensi individu untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Harapan nya dengan ada nya strategi ini adalah agar setiap aktivitas dan

keputusan yang diambil dapat lebih transparan serta dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Pengembangan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi (MSDM-BK) melaksanakan beberapa program diantaranya :

- *Staf Development Program* (SDP), *Manager Development Program* (MDP), serta *Executive Development Program* (EDP).
- Pendidikan dan pelatihan program SDP, MDP, dan EDP.

PT Bank Jatim juga memiliki model program dalam pengembangan dan kaderisasi pegawai, seperti :



Sumber : *bankjatim.co.id*, 2017

### ***Staf Development Program (SDP)***

Pendidikan *Staf Development Program* (SDP) merupakan salah satu program awal untuk pengembangan karier bagi mereka yang sudah bergabung dan menjadi karyawan Bank Jatim dengan predikat sarjana dengan tujuan untuk dipersiapkan nya mereka menjadi kader manajer dan pimpinan Bank Jatim di masa yang akan datang.

### ***Manager Development Program (MDP)***

Pendidikan *Manager Development Program* (MDP) merupakan salah satu program awal untuk pengembangan kinerja para pemimpin khususnya dalam bidang operasional atau yang setingkat nya di industri perbankan, khusus nya Bank Jatim, yang nanti nya disiapkan untuk menempati posisi strategis menjadi manajer yang profesional di masa yang akan datang.

### ***Executive Development Program (EDP)***

Program *Executive Development Program* (EDP) merupakan salah satu program yang bertujuan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin cabang yang handal dan ini juga suatu langkah strategis yang harus dilakukan oleh seorang manajemen dalam mendukung keberhasilan bisnis di Bank.

#### 4.1.2 Visi dan Misi

Adapun visi misi dari PT Bank Jatim adalah sebagai berikut :

Visi : menjadi bank regional champion.

Dengan ada nya visi diatas PT Bank Jatim juga menyusun beberapa misi yang dapat mendukung terwujudnya visi tersebut, diantaranya sebagai berikut :

- Meningkatkan pangsa pasar.
- Meningkatkan profesionalisme, memiliki integritas tinggi dan berorientasi pasar.
- Memberikan nilai optimal bagi pemangku kepentingan dan pemegang saham.
- Memfasilitasi usaha mikro, kecil, menengah.
- Mendorong pertumbuhan ekonomi Jawa Timur.

#### 4.1.3 Budaya Perusahaan

PT Bank Jatim ini sendiri juga menciptakan budaya perusahaan demi menunjang keefektivitasan kinerja dari Sumberdaya Manusia yang mereka miliki, yang diantaranya sebagai berikut :

##### ➤ Integritas

- Bersikap jujur.
- Mempertahankan komitmen.
- Berperilaku konsisten.

##### ➤ Fokus pelanggan

- Mencoba memahami dan mempelajari sikap pelanggan.



- Berusaha mengambil tindakan untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keluhan pelanggan.
- Membuat sistem umpan balik untuk pelanggan dan membangun relasi yang kolaboratif.

➤ Pengaruh

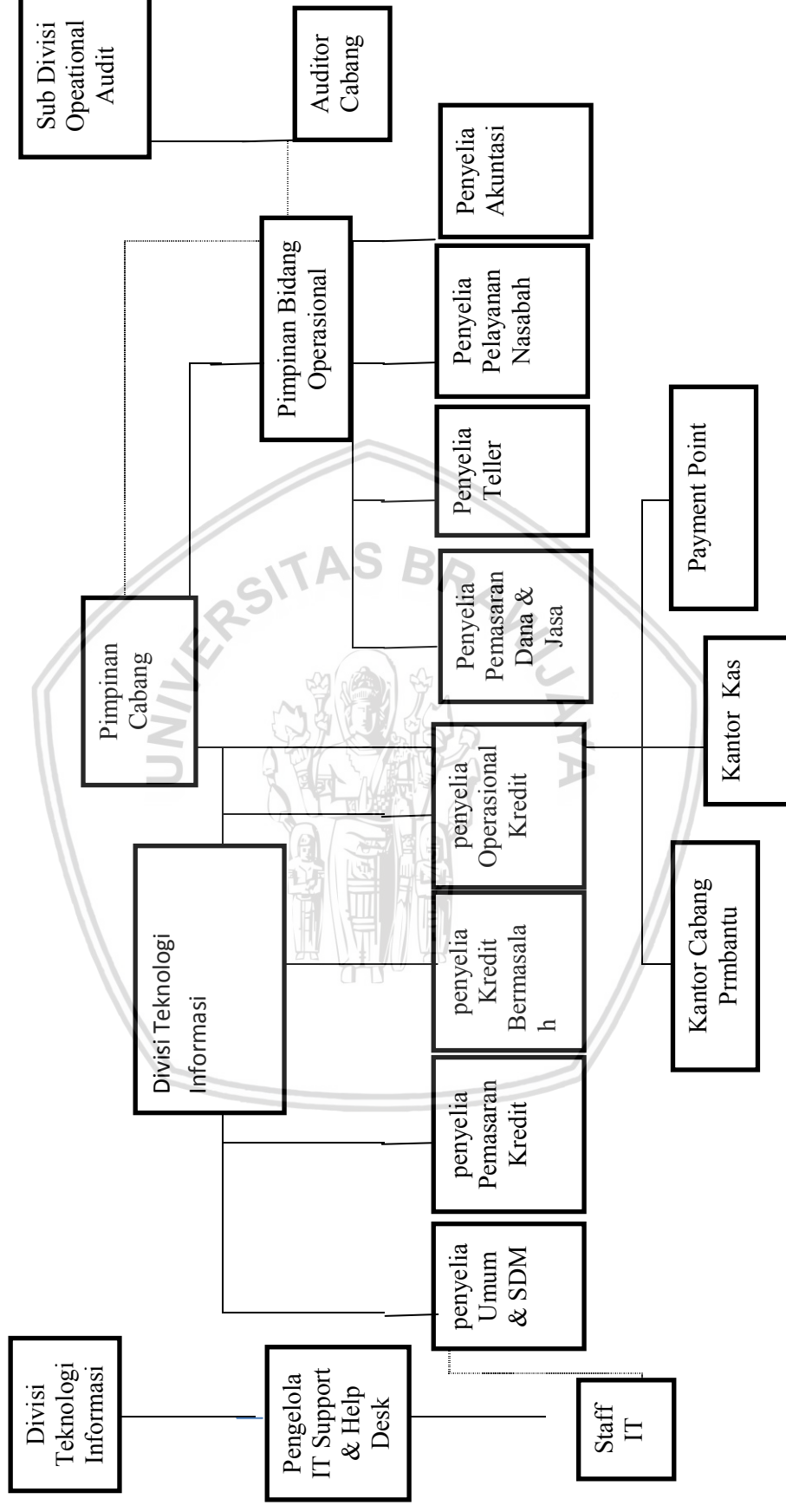
- Berpakaian dengan tepat sesuai aturan.
- Menampilkan sifat profesional.
- Berbicara dengan percaya diri.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi PT Bank Jatim

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai suatu susunan serta hubungan antara bagian dan posisi dalam perusahaan. Struktur organisasi juga menjelaskan bagaimana pembagian aktivitas kerja, serta memperhatikan bagaimana hubungan fungsi dan aktivitas hingga batas-batas tertentu. Selain itu juga pada struktur organisasi juga memperlihatkan bagaimana tingkat spesialis aktivitas tersebut. Struktur organisasi juga menjelaskan hirarki dan susunan kewenangan serta hubungan pelaporan. Maka dari itu, dengan adanya struktur organisasi, stabilitas dan komunitas organisasi dapat tetap bertahan.

Struktur organisasi PT Bank Jatim Malang adalah struktur organisasi garis yaitu bentuk organisasi yang saluran kekuasaan dan wewenangnya mulai dari pimpinan kepada bawahannya dan tanggung jawab dari bawahan kepada pimpinannya.

**Gambar 4.3**  
**Struktur Organisasi PT Bank Jatim**



Sumber : PT Bank Jatim

#### 4.1.4 Lokasi Perusahaan

PT Bank Jatim berlokasi di Jalan Basuki Rachmat No 98-104 Surabaya. Namun penelitian ini dilakukan pada PT Bank Jatim cabang Malang yang berlokasi di Jalan Jaksa Agung Suprpto 26-28, Malang.

#### 4.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan pada kegiatan penelitian yang dilakukan yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian, diperoleh data mengenai bagaimana karakteristik dari responden yang telah menjadi sampel penelitian ini. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 117 responden.

##### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabulasi gambaran umum responden berdasarkan usia disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Frekuensi Usia Responden**

Usia	Frekuensi (n)	Persentase (%)
21-30 tahun	77	65,8
31-40 tahun	28	23,9
41-50 tahun	10	8,5
> 50 tahun	2	1,7
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Berdasarkan Tabel 4.1 yang berisikan karakteristik responden berdasarkan usia terlihat bahwa rentang usia dari responden adalah dari usia 21 sampai dengan 30 tahun. Sesuai dengan UU No 13 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat 2 dikatakan bahwa penduduk dengan usia kerja yang berlaku di Indonesia adalah mulai dari

usia 15 sampai dengan 64 tahun. Sehingga dapat diartikan bahwa PT Bank Jatim memiliki karyawan dengan usia kerja yang produktif dan sesuai dengan UU Ketenagakerjaan di Indonesia. Memiliki karyawan dengan usia yang produktif dapat menguntungkan bagi pihak PT Bank Jatim yaitu meningkatkan produktivitas para karyawan mereka dinilai dari kinerja yang baik sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan daya saing.

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabulasi gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam Tabel 4.2 berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Pria	62	53,0
Wanita	55	47,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Berdasarkan tabel di atas, mengkarakteristikkan responden berdasarkan jenis kelamin dan terlihat bahwa responden pria lebih mendominasi dibandingkan dengan responden perempuan. Hal ini dikarenakan pada hakikatnya PT Bank Jatim memiliki pemikiran jikalau karyawan laki-laki baik dari segi psikologis maupun fisik jauh lebih kuat dibandingkan perempuan saat dihadapkan dengan berbagai macam pekerjaan.

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabulasi gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam Tabel 4.3 berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi (n)</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA	3	2,6
Diploma	5	4,3
S1	102	87,2
S2	7	6,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, dilihat kembali karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan. Terlihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMA berjumlah 3 orang (2,6%), pendidikan diploma 5 orang (4,3%), pendidikan S1 102 orang (87,2%), dan S2 7 orang (6,0%). Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan S1 mendominasi. Hal tersebut dikarenakan kebutuhan perusahaan untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaan sehingga membutuhkan karyawan dengan keterampilan, pengetahuan, serta tingkat pendidikan yang memenuhi dengan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan.



#### 4.24 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Tabulasi gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam Tabel 4.4 berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Berapa Lama Bekerja**

Lama Kerja	Frekuensi (n)	Persentase (%)
6 bulan – 1 tahun	5	4,3
1 tahun – 2 tahun	9	7,7
> 2 tahun	103	88,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Berdasarkan tabel di atas, dari 117 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 103 orang (88%) diantaranya telah bekerja lebih dari 2 tahun, 9 orang (7,7%) telah bekerja antara 1-2 tahun dan 5 orang (4,3%) sisanya masih bekerja selama 6 bulan hingga 1 tahun. Sehingga dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini berdasarkan masa kerja menunjukkan responden yang memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun lebih mendominasi dibandingkan dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja >2 tahun dapat dikatakan memiliki dedikasi serta komitmen yang tinggi dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Memiliki karyawan dengan dedikasi serta komitmen yang tinggi dapat memberikan suatu peluang yang besar bagi PT Bank Jatim dalam hal produktivitas kinerja yang tinggi sehingga mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain.

### 4.3 Distribusi Jawaban Responden

#### 4.3.1 Distribusi Jawaban Variabel Deskripsi pekerjaan (X1)

Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel deskripsi pekerjaan(X1) dijelaskan pada Tabel 4.5 dibawah ini :

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Jawaban Variabel Deskripsi pekerjaan**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0	0	0	0	0	85	72,6	32	27,4	4,27
X1.2	0	0	0	0	5	4,3	80	68,4	32	27,4	4,23
X1.3	0	0	0	0	7	6,0	79	67,5	31	26,5	4,21
X1.4	0	0	0	0	7	6,0	78	66,7	32	27,4	4,21
X1.5	0	0	1	0,9	8	6,8	75	64,1	33	28,2	4,20
X1.6	1	0,9	4	3,4	20	17,1	60	51,3	32	27,4	4,01
X1.7	0	0	1	0,9	20	17,1	67	57,3	29	24,8	4,06
X1.8	0	0	1	0,9	14	12,0	61	52,1	41	35,0	4,21

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Keterangan :

X1.1 : Wewenang yang diberikan jelas.

X1.2 : Wewenang yang diberikan sesuai dengan jabatan yang ada.

X1.3 : Terdapat kejelasan yang diberikan mengenai tanggung jawab dari setiap jabatan.

X1.4 : Terdapat kejelasan yang diberikan mengenai informasi arah pertanggungjawaban antar hubungan per jabatan.

X1.5 : SOP dapat dipahami.

X1.6 : Terdapat kejelasan yang diberikan mengenai informasi kondisi jam kerja.

X1.7 : Perusahaan memberikan fasilitas kerja pada setiap pekerjaan.

X1.8 : Kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan setiap jabatan pekerjaan.

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, terlihat bahwa responden dengan variabel Deskripsi pekerjaan (X1) memberikan jawaban yang bervariasi pada setiap butir pertanyaan, yaitu :

1. Sebanyak 72,6% pada pertanyaan (X1.1) menjawab Setuju (S), 27,4% menjawab Sangat Setuju (SS), serta tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), ataupun Netral (N). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki kemampuan dalam memahami setiap wewenang yang diberikan oleh PT Bank Jatim.
2. Pada pertanyaan (X1.2), 68,4% menjawab Setuju (S), 27,4% menjawab Sangat Setuju (SS), sebanyak 4,3% menjawab Netral (N). Dapat disimpulkan bahwa responden setuju bahwa mereka mampu memahami setiap wewenang yang diberikan dari jabatan yang mereka duduki masing-masing.
3. Sebanyak, 67,5% pada pertanyaan (X1.3) menjawab Setuju (S), dan 26,5% menjawab Sangat Setuju (SS), 6,0% menjawab Netral (N) serta tidak ada responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju (STS), maupun Tidak Setuju (TS). Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui jika PT Bank Jatim sudah memberikan kejelasan informasi dari setiap tanggung jawab pada setiap jabatan yang diberikan. Ada nya kejelasan atas informasi mengenai tanggung jawab pada setiap jabatan sangat menunjang kinerja dari masing-masing karyawan.
4. Sebanyak 66,7% menjawab Setuju (S), 27,4% menjawab Sangat Setuju (SS), 6,0% menjawab Netral (N). Sedangkan, untuk pilihan Sangat Tidak Setuju (STS) maupun Tidak Setuju (TS) tidak ada responden yang

memilih. Maka dapat disimpulkan pada pertanyaan (X1.4) ini sendiri responden menyetujui bahwa PT Bank Jatim sudah memberikan kejelasan informasi mengenai alur pertanggungjawaban antar jawaban, dimana dengan ada nya kejelasan informasi yang diberikan seperti ini sangat meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pekerjaan yang dikerjakan dan sangat mendukung kualitas kinerja dari masing-masing karyawan.

5. Dalam pertanyaan (X1.5), 64,1% menjawab Setuju (S), 28,2% menjawab Sangat Setuju (SS), sebanyak 6,8% menjawab Netral (N), 0,9% menjawab Tidak Setuju (TS) Sehingga dapat terlihat bahwa responden menyetujui akan pertanyaan bahwa PT Bank Jatim sudah memberikan SOP yang jelas dan mudah dipahami oleh seluruh karyawan, dengan ada nya SOP yang jelas dari pihak manajemen PT Bank Jatim sangat mendukung ada nya kesuksesan dari masing-masing pekerjaan para karyawan.
6. Secara keseluruhan responden setuju pada pertanyaan (X1.6) bahwa pihak manajemen PT Bank Jatim sudah memberikan kejelasan informasi mengenai jam kerja dari masing-masing karyawan. Ada nya kecocokan atas informasi jam kerja dengan yang situasi sebenar nya membuat para karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga meminimalisir terjadi nya jenuh dalam bekerja, dan produktivitas kinerja masing-masing karyawan akan jauh lebih baik.
7. Pada pertanyaan (X1.7), secara keseluruhan responden menyetujui bahwa PT Bank Jatim sudah memberikan fasilitas kerja pada masing-masing karyawan. Ada nya fasilitas yang mendukung dalam proses bekerja akan

sangat menunjang kelancaran pekerjaan yang dikerjakan oleh masing-masing karyawan.

8. Responden sudah menyetujui dalam pertanyaan (X1.8) bahwa PT Bank Jatim sudah memberikan kompensasi yang sesuai dengan setiap jabatan para karyawan. Dengan adanya kesesuaian atas kompensasi yang diberikan oleh pihak manajemen PT Bank Jatim akan menciptakan kepuasan dan loyalitas dari setiap karyawan sehingga mereka merasa termotivasi untuk dapat konsisten dengan setiap pekerjaan mereka.

#### 4.3.2 Variabel Spesifikasi pekerjaan

Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel spesifikasi pekerjaan (X1) dijelaskan pada Tabel 4.6 dibawah ini

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Spesifikasi pekerjaan**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
X2.1	0	0	1	0,9	27	23,1	67	57,3	22	18,8	3,94
X2.2	0	0	1	0,9	23	19,7	72	61,5	21	17,9	3,97
X2.3	0	0	2	1,7	35	29,9	67	57,3	13	11,1	3,78
X2.4	1	0,9	0	0	18	15,4	74	63,2	24	20,5	4,03
X2.5	0	0	2	1,7	25	21,4	54	46,2	36	30,8	4,06

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Keterangan :

X2.1 : Pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan.

X2.2 : Pekerjaan sesuai dengan pengalaman yang dimiliki sebelumnya.

X2.3 : Pengetahuan dan keterampilan menunjang pekerjaan.

X2.4 : Motivasi bekerja menunjang pekerjaan

X2.5 : Pelatihan yang diadakan oleh perusahaan menunjang pekerjaan.

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas, dapat diketahui bahwa variabel Spesifikasi pekerjaan(X2) memiliki 5 item pertanyaan. Dimana dari 5 item pertanyaan tersebut seluruh responden memberikan jawaban yang berbeda-beda, seperti :

1. Pada pertanyaan (X2.1), secara keseluruhan responden menyetujui bahwa PT Bank Jatim sudah menempatkan seluruh karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan masing-masing dari karyawan. Sehingga dengan adanya hal ini sangatlah menunjang kelancaran pekerjaan dari masing-masing karyawan.
2. Responden menyetujui pada pertanyaan (X2.2) untuk pihak PT Bank Jatim sudah memberikan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan PT Bank Jatim sesuai dengan pengalaman yang dimiliki sebelumnya. Karyawan yang diberikan tanggung jawab sesuai dengan pengalaman dan pengetahuan yang mereka miliki sebelumnya akan sangat menyenangkan pekerjaan mereka dan meminimalisir terjadinya kesalahan pada saat bekerja.
3. Secara keseluruhan dalam pertanyaan (X2.3) responden menyetujui bahwa dengan adanya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dapat menunjang pekerjaan mereka. Artinya bahwa karyawan bank jatim sendiri sudah merasa puas dengan setiap jabatan pekerjaan yang diberikan oleh PT Bank Jatim ini sendiri karena sudah sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki. Dengan

ada nya hal ini sangat mendukung produktivitas kinerja dari masing-masing karyawan.

4. Secara keseluruhan sesuai dengan jawaban para responden pada pertanyaan (X2.4) responden menyetujui ada nya motivasi dalam bekerja dapat menunjang setiap pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa termotivasi dalam bekerja akan memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan nya dengan baik, sehingga hal ini sangat menguntungkan bagi bank jatim sendiri karena kinerja dari para karyawan mereka masing-masing sangat baik.
5. Rresponden menyetujui adanya setiap pelatihan yang diadakan oleh PT Bank Jatim ini sendiri sangat membantu setiap kelancaran dan perbaikan kinerja para karyawan. Hal ini terlihat pada jawaban para responden dalam pertanyaan (X2.5). Sehingga dengan ada nya hal ini sangat tidak menutup kemungkinan bahwa PT Bank Jatim mampu bersaing dengan perusahaan lain nya didukung dengan kinerja para karyawan mereka yang dari hari ke hari sangat maju.



### 4.3.3 Variabel Perekrutan

Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel perekrutan (X3) dijelaskan pada Tabel 4.7 dibawah ini :

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Perekrutan**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	%	f	%	f	%	F	%	F	%	
X3.1	1	0,9	6	5,1	33	28,2	62	53,0	15	12,8	3,72
X3.2	1	0,9	0	0	32	27,4	65	55,6	19	16,2	3,86
X3.3	1	0,9	8	6,8	44	37,6	56	47,9	8	6,8	3,53
X3.4	0	0	0	0	33	28,2	71	60,7	13	11,1	3,83
X3.5	0	0	4	3,4	40	34,2	67	57,3	6	5,1	3,64
X3.6	1	0,9	12	10,3	45	38,5	45	38,5	14	12,0	3,50

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Keterangan :

X3.1 : Sumber perekrutan perusahaan berasal dari internal perusahaan dan lebih menunjang berjalan nya pekerjaan.

X3.2 : Sumber perekrutan perusahaan berasal dari eksternal perusahaan dan lebih menunjang berjalan nya pekerjaan.

X3.3: Metode perekrutan perusahaan yang digunakan adalah metode internal perusahaan dan hal ini lebih menunjang kelancaran proses perekrutan.

X3.4 : Metode perekrutan perusahaan yang digunakan adalah metode eksternal perusahaan dan hal ini lebih menunjang kelancaran proses perekrutan.

X3.5 : Terdapat ketepatan waktu pada proses perekrutan yang dilaksanakan.

X3.6 : Adanya kendala selama proses perekrutan berlangsung.

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, variabel Perekrutan (X3) memiliki 6 item pertanyaan dan seluruh responden memberikan jawaban yang bervariasi, diantaranya sebagai berikut :

1. Terlihat bahwa secara keseluruhan responden pada pertanyaan (X3.1) sebanyak, 53,0% menjawab Setuju (S), 28,2% menjawab Netral (N), 12,8% menjawab Sangat Setuju (SS), 5,1% menjawab Tidak Setuju (TS), 0,9% menjawab Sangat Tidak Setuju (STS). Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh responden dominan menyetujui bahwa dengan adanya sumber perekrutan berasal dari internal perusahaan dapat menunjang pekerjaan. Dimana secara umum apabila karyawan bersumber dari internal perusahaan sudah sangat memahami bagaimana kondisi dari perusahaan itu sendiri, sehingga meminimalisir adanya kesulitan yang dihadapi pada saat bekerja.
2. Pada pertanyaan (X3.2), 55,6% menjawab Setuju (S), 27,4% menjawab Netral (N), 16,2% menjawab Sangat Setuju (SS), 0,9% menjawab Sangat Tidak Setuju (STS) serta tidak ada responden yang menjawab Tidak Setuju (TS). Sehingga dapat disimpulkan secara keseluruhan responden menyetujui bahwa dengan adanya sumber perekrutan perusahaan yang berasal dari eksternal perusahaan dapat lebih menunjang pekerjaan. Karyawan yang berasal dari eksternal perusahaan secara umum sudah diseleksi dan dipilah sedemikian rupa oleh pihak perusahaan sehingga mereka secara keseluruhan memiliki kualifikasi standar kinerja yang dibutuhkan perusahaan.

3. Pada pertanyaan (X3.3), secara keseluruhan terlihat bahwa responden menyetujui bahwa dengan adanya metode internal yang digunakan perusahaan dalam proses perekrutan menunjang kelancaran proses perekrutan seperti dengan penggunaan metode *job posting*. *Job posting programe* merupakan bentuk dalam pemberian informasi kepada karyawan mengenai adanya *job opening* yang masih belum terisi serta bagaimana saja kualifikasi nya. Pengumuman tersebut mengundang para seluruh karyawan yang memiliki kualitas sesuai yang dibutuhkan untuk mendaftar. Tujuan dari *job posting* ini sendiri adalah mendorong karyawan untuk mencari kesempatan promosi dan transfer yang akan membantu para departemen SDM memenuhi kebutuhan internal organisasi. Dimana dengan adanya program ini para karyawan akan termotivasi untuk selalu *upgrade* kemampuan mereka agar dapat memenuhi kebutuhan posisi jabatan yang baru.
4. Responden menyetujui bahwa adanya metode eksternal perusahaan dalam proses perekrutan lebih menunjang kelancaran proses perekrutan yang dijalankan seperti melalui cara *walk in applicant*, *write in*, ataupun dari media iklan. Hal ini terlihat pada hasil jawaban seluruh responden dalam pertanyaan (X3.4), dimana dengan adanya metode ini semakin mempermudah perusahaan dalam proses pemberian informasi pada seluruh calon karyawan mengenai kebutuhan penambahan Sumberdaya Manusia perusahaan. Sehingga setiap proses perekrutan dapat semakin efektif dan efisien.

5. Secara keseluruhan responden dalam pertanyaan (X3.5) menyetujui adanya ketepatan waktu selama proses perekrutan berlangsung. Dimana dengan adanya hal ini maka seluruh pekerja PT Bank Jatim terbukti memiliki jiwa disiplin yang tinggi serta setiap orang yang memiliki jiwa disiplin yang tinggi akan selalu bertanggung jawab penuh pada pekerjaannya. Hal ini sangat mendukung untuk PT Bank Jatim dapat bersaing dengan perusahaan lain.
6. Pada hasil pertanyaan (X3.6) yang diberikan kepada responden secara keseluruhan responden memiliki jawaban yang seimbang pada pilihan Netral (N) dan Setuju (S) yaitu sebanyak 38,5%. Artinya responden masih ada yang sebagian menyetujui adanya kendala pada saat proses perekrutan berlangsung. Sehingga dalam hal ini dapat disimpulkan untuk PT Bank Jatim perlu melakukan evaluasi kembali proses perekrutan yang sudah dijalankan sebelumnya, supaya tidak terhambat kendala pada proses perekrutan selanjutnya.

#### 4.3.4 Variabel Seleksi

Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel seleksi (X4) dijelaskan pada Tabel 4.8 di bawah ini :

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Seleksi**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
X4.1	0	0	1	0,9	25	21,4	68	58,1	23	19,7	3,97
X4.2	0	0	0	0	29	24,8	67	57,3	21	17,9	3,93
X4.3	0	0	1	0,9	19	16,2	80	68,4	17	14,5	3,97
X4.4	0	0	2	1,7	43	36,8	60	51,3	12	10,3	3,70
X4.5	0	0	0	0	31	26,5	69	59,0	17	14,5	3,88
X4.6	0	0	1	0,9	24	20,5	75	64,1	17	14,5	3,92
X4.7	2	1,7	12	10,3	44	37,6	50	42,7	9	7,7	3,44

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Keterangan :

X4.1 : Kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan kebutuhan perusahaan.

X4.2 : Pemberian penilaian yang objektif dari proses seleksi yang diadakan.

X4.3: Kesesuaian tes seleksi yang dilakukan dengan pekerjaan yang diterima.

X4.4 : Proses wawancara yang dilakukan sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

X4.5 : Transparan nya hasil seleksi yang diberikan.

X4.6 : Adanya kejelasan dalam pemberitahuan hasil seleksi.

X4.7 : Terdapat kendala pada proses seleksi yang berlangsung.

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas, variabel seleksi memiliki 7 item pertanyaan di mana sebagian besar responden memiliki jawaban yang bervariasi pada setiap item pertanyaan, seperti :

1. Secara keseluruhan pada pertanyaan (X4.1) responden menyetujui adanya kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan kebutuhan perusahaan. Dimana dengan adanya hal tersebut mengartikan bahwa PT Bank Jatim selalu cepat tanggap akan apa yang dibutuhkan perusahaan demi kelancaran pekerjaan.
2. Rresponden menyetujui adanya pemberian penilaian yang objektif dari proses seleksi yang diadakan. Hal ini terlihat dalam hasil distribusi jawaban responden pada pertanyaan (X4.2). Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pemberian penilaian yang objektif pada saat proses seleksi berlangsung merupakan salah satu bentuk evaluasi kepada seluruh calon karyawan yang apabila penilaian tersebut baik serta sicalon karyawan diterima maka menandakan bahwa calon karyawan patut mempertahankan mutu prestasi dan kemampuan nya agar kinerjanya dapat lebih baik lagi saat bekerja di perusahaan tersebut. Dan apabila sebaliknya mengartikan bahwa sicalon karyawan patut memperbaiki dan meningkatkan mutu prestasi serta kemampuan mereka agar dapat jauh lebih baik dari sebelumnya.
3. Secara keseluruhan pada pertanyaan (X4.3), responden menyetujui adanya kesesuaian tes seleksi yang diberikan dengan pekerjaan yang diterima. Artinya, PT Bank Jatim sudah mampu melaksanakan analisis pekerjaan (deskripsi pekerjaan&spesifikasi pekerjaan) dengan baik. Dan dengan adanya kesesuaian tes seleksi yang dilakukan dengan pekerjaan yang

diterima akan menciptakan rasa puas dan bangga pada para seluruh karyawan atas prestasi yang telah mereka capai. Hal ini juga akan menunjang semangat bekerja dari para karyawan itu sendiri.

4. Responden menyetujui adanya kesesuaian proses wawancara yang dilakukan dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini terlihat pada hasil jawaban responden dalam pertanyaan (X4.4). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pentingnya adanya kesesuaian setiap proses wawancara yang dilakukan dengan kebutuhan perusahaan.
5. Pada pertanyaan (X4.5) secara keseluruhan terlihat bahwa responden menyetujui adanya transparan hasil seleksi yang diberikan oleh PT Bank Jatim ini sendiri kepada para calon karyawan. Hal ini menunjukkan PT Bank Jatim sangat objektif dalam memberikan setiap penilaian kepada para calon karyawan dan dengan adanya penilaian seperti ini yang dilakukan oleh PT Bank Jatim sangat meminimalisir terjadinya kesalahpahaman antara karyawan dengan sipenilai (pihak yang mengadakan proses seleksi).
6. Secara keseluruhan seluruh responden menyetujui bahwa PT Bank Jatim sudah memberikan kejelasan terhadap hasil seleksi yang diberikan. Hal ini terlihat pada hasil jawaban responden dalam pertanyaan (X4.6). Sehingga dapat disimpulkan bahwa PT Bank Jatim senantiasa bersikap jujur dan terbuka terhadap seluruh karyawan nya sehingga meminimalisir juga adanya kesalahpahaman antar pekerja.
7. Secara keseluruhan pada pertanyaan (X4.7) responden menyetujui adanya kendala yang dirasakan pada saat proses seleksi berlangsung. Hal ini



menunjukkan bahwa kurang adanya persiapan dari para calon karyawan dalam menghadapi proses seleksi yang berlangsung.

#### 4.3.5 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Distribusi frekuensi dari jawaban responden mengenai pernyataan variabel Kinerja Karyawan (Y) dijelaskan pada Tabel 4.9 dibawah ini :

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan**

Item	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0	0	0	24	20,5	63	53,8	30	25,6	4,05
Y1.2	0	0	0	0	27	23,1	64	54,7	26	22,2	3,99
Y1.3	0	0	0	0	19	16,2	71	60,7	27	23,1	4,07

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Keterangan :

Y1.1 : Hasil pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.

Y1.2 : Hasil pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.

Y1.3: Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki 3 item pertanyaan dimana sebagian besar responden memiliki jawaban yang bervariasi pada setiap item pertanyaan, diantaranya :

1. Responden menyetujui bahwa setiap hasil pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai dengan standar perusahaan yang ada. Hal ini terlihat pada hasil jawaban atas pertanyaan (Y.1) yang diberikan kepada para responden. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para karyawan memiliki

kualitas kinerja yang baik dan tidak menutup kemungkinan bahwa PT Bank Jatim sangat mampu bersaing dengan perusahaan lain.

2. Secara keseluruhan pada pertanyaan (Y.2) responden menyetujui bahwa setiap hasil dari pekerjaan mereka sudah sesuai dengan target perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan PT Bank Jatim memiliki kualitas serta tanggung jawab yang baik sehingga sangat dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan nya.
3. Pada pertanyaan (Y.3) terlihat bahwa responden menyetujui untuk mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan dari PT Bank Jatim ini sendiri memiliki tingkat disiplin yang sangat baik. Mereka mampu bertanggung jawab dengan setiap pekerjaannya. Dan hal ini menunjang akan kualitas kinerja dari masing-masing karyawan PT Bank Jatim semakin baik.

#### **4.4 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian**

##### **4.4.1 Hasil Uji Validitas**

Validitas instrumen adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan pada suatu instrumen. Sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang dapat diukur atau dapat mengungkapkan dari variabel yang diteliti secara tepat.

Tinggi ataupun rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran mengenai variabel yang dimaksud. Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Pearson Product Moment*, hasil penelitian dapat

dikatakan valid apabila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  atau signifikansi hasil korelasi  $< \alpha$  (0,05).

Adapun hasil uji validitas untug masing-masing item variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	$r_{hitung}$	Sig.	Keterangan
Deskripsi pekerjaan	1	0,563	0,000	Valid
	2	0,622	0,000	Valid
	3	0,642	0,000	Valid
	4	0,737	0,000	Valid
	5	0,661	0,000	Valid
	6	0,611	0,000	Valid
	7	0,731	0,000	Valid
	8	0,571	0,000	Valid
Spesifikasi pekerjaan	1	0,771	0,000	Valid
	2	0,779	0,000	Valid
	3	0,776	0,000	Valid
	4	0,669	0,000	Valid
	5	0,662	0,000	Valid
Perekrutan	1	0,759	0,000	Valid
	2	0,664	0,000	Valid
	3	0,741	0,000	Valid
	4	0,600	0,000	Valid
	5	0,599	0,000	Valid
	6	0,644	0,000	Valid
Seleksi	1	0,725	0,000	Valid
	2	0,792	0,000	Valid
	3	0,697	0,000	Valid
	4	0,596	0,000	Valid
	5	0,768	0,000	Valid
	6	0,691	0,000	Valid
	7	0,650	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	1	0,838	0,000	Valid
	2	0,834	0,000	Valid
	3	0,782	0,000	Valid

*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua item pernyataan pada variabel Deskripsi pekerjaan, Spesifikasi pekerjaan, Perekrutan, Seleksi dan

Kinerja Karyawan memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,182) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan item-item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat digunakan dalam penelitian serta analisis selanjutnya.

#### 4.4.2 Uji Realibilitas

Realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan realibilitas sebesar 0,60 atau lebih. Uji realibiltas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Hasil pengujian realibilitas terhadap variabel Deskripsi pekerjaan (X1), Spesifikasi pekerjaan (X2), Perekrutan (X3), dan Seleksi (X4), serta Kinerja Karyawan (Y) ditunjukkan dengan Tabel 4.11 dibawah ini :

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Deskripsi pekerjaan	0,793	Reliabel
Spesifikasi pekerjaan	0,778	Reliabel
Recruitment	0,751	Reliabel
Seleksi	0,822	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,753	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Instrumen dikatakan reliabel, jika nilai alpha crobach sama dengan atau di atas 0,6. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai *Alpha Cronbach* pada variabel independen dan dependen berada di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut reliabel dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

#### 4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik harus dilakukan untuk memenuhi penggunaan analisis regresi linear berganda. Sebelum diadakan perhitungan regresi berganda melalui alat bantu yaitu *SPSS for Windows Version 21*, diadakan pengujian uji asumsi klasik. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

##### 4.5.1 Uji Normalitas Variabel Penelitian

Uji normalitas variabel bertujuan untuk menguji apakah data variabel dependen dan independen memiliki distribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Apabila nilai signifikansi hasil uji lebih besar dari 0,05 maka data hasil penelitian berdistribusi normal. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut pada Tabel 4.12 :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	Sig.	Keterangan
<i>Deskripsi pekerjaan (X1)</i>	1,217	0,104	Berdistribusi Normal
<i>Spesifikasi pekerjaan (X2)</i>	1,125	0,159	Berdistribusi Normal
<i>Recruitment (X3)</i>	1,122	0,161	Berdistribusi Normal
Seleksi (X4)	1,103	0,175	Berdistribusi Normal
Kinerja Karyawan (Y)	1,280	0,076	Berdistribusi Normal

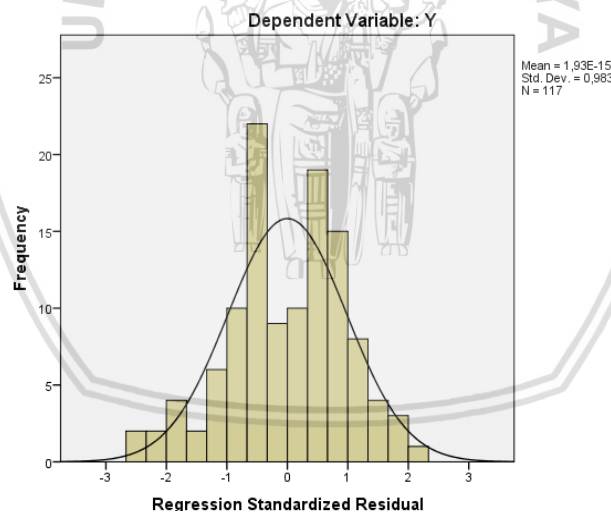
*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Berdasarkan hasil pengujian normalitas pada tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi pada masing-masing variabel penelitian lebih besar dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan asumsi normalitas terpenuhi.

#### 4.5.2 Uji Normalitas Residual

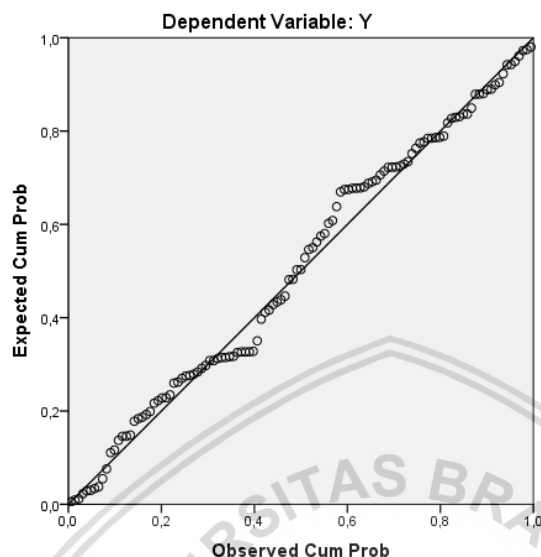
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model regresi mengikuti sebaran normal atau tidak, model regresi yang baik adalah model dimana residualnya mengikuti distribusi normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas dalam penelitian ini adalah grafik histogram dan *normal probability plot*, serta uji *Kolmogorov-Smirnov*. Residual model dikatakan mengikuti distribusi normal apabila data pada grafik histogram mengikuti garis normal, dan sebaran data pada grafik *normal probability plot* terletak disekitar garis diagonal, serta nilai signifikansi uji *Kolmogorov-smirnov* lebih besar dari  $\alpha$  yang digunakan. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

**Gambar 4.4**  
**Histogram Hasil Uji Normalitas**



Sumber : Data Primer diolah (2018)

**Gambar 4.5**  
**Diagram P-Plot Hasil Uji Normalitas**



Sumber : Data Primer diolah (2018)

#### 4.5.3 Hasil Pengujian Normalitas Metode *Kolmogorov-Smirnov*

Hasil dari pengujian Normalitas dengan Metode *Kolmogorov-Smirnov* ditunjukkan pada Tabel 4.12 berikut ini :

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Normalitas Metode *Kolmogorov Smirnov***

Variabel	<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	Signifikansi	Keterangan
Residual Model (e)	0,987	0,284	Berdistribusi Normal

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Asumsi normalitas pada gambar diatas bahwa data pada grafik histogram mengikuti garis normal dan sebaran data pada grafik normal probability plot terletak disekitar garis diagonal serta nilai signifikansi dari pengujian *Kolmogorov-smirnov* pada Residual model sebesar 0,284 yang lebih besar dari  $\alpha$  (0,05) maka dapat disimpulkan bahwa residual data model regresi berdistribusi normal (asumsi normalitas terpenuhi).



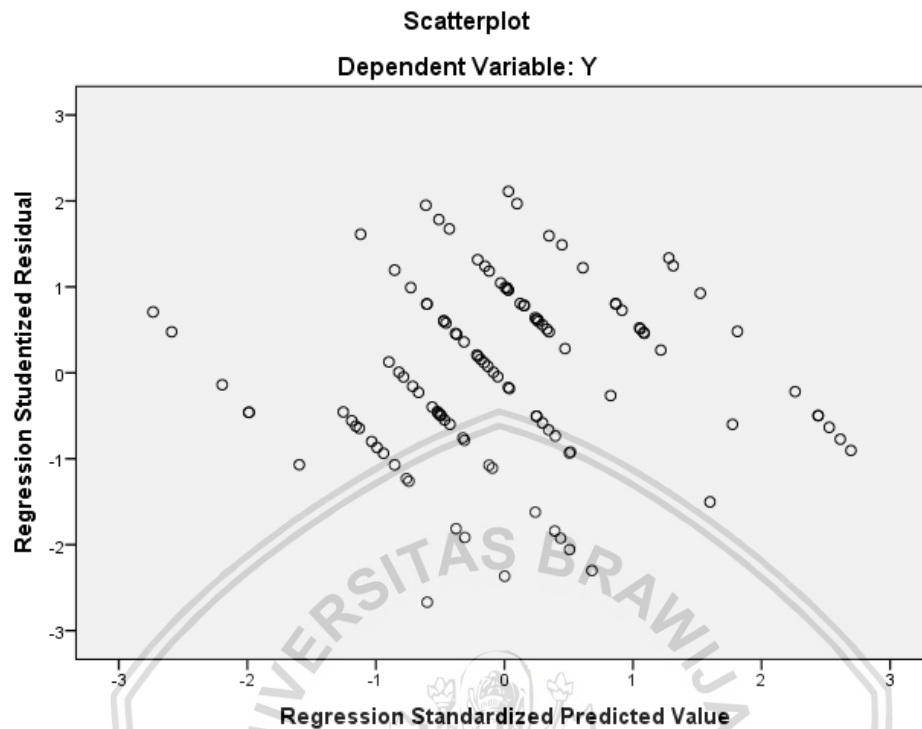
#### 4.5.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Metode yang dapat dipakai untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah metode grafik. Heteroskedastisitas di dalam model regresi dapat dilihat dari grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat diketahui dengan dua hal, antara lain :

- a. Jika pencaran data yang berupa titik-titik membentuk pola tertentu dan beraturan, maka terjadi masalah heteroskedastisitas,
- b. Jika pencaran data yang berupa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar diatas dan dibawah sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas

Hasil dari pengujian heteroskedastisitas akan ditampilkan pada Gambar 4.4 berikut ini :

**Gambar 4.6**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas (*Scatter Plot*)**



*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Hasil analisis pada gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi adanya heteroskedastisitas pada model yang diuji sehingga asumsi ini terpenuhi.

Selain menggunakan metode grafik, pengujian asumsi heteroskedastisitas dapat dilakukan juga dengan metode pengujian statistik uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya. Apabila nilai sig.  $> 0,05$  maka akan terjadi homoskedastisitas dan jika nilai sig.  $< 0,05$  maka akan terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji Glejser dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser)**

Variabel bebas	Sig.	Keterangan
<i>Deskripsi pekerjaan (X1)</i>	0,232	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
<i>Spesifikasi pekerjaan (X2)</i>	0,775	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
<i>Recruitment (X3)</i>	0,129	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Seleksi (X4)	0,086	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa pada masing-masing variabel diperoleh nilai sig.  $> 0,05$  maka disimpulkan tidak terjadi Heteroskedastisitas atau dengan kata lain asumsi non-heteroskedastisitas telah terpenuhi.

#### 4.5.5 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dengan cara menganalisis matriks korelasi variabel - variabel independen yang dapat di lihat melalui *Variance inflantion Factor (VIF)*. Nilai VIF yang bisa ditolernasi adalah 10. Apabila nilai  $VIF < 10$  maka disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut :

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Asumsi Multikolineritas**

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Deskripsi pekerjaan (X1)</i>	0,489	2,043	Tidak terjadi Multikolinearitas
<i>Spesifikasi pekerjaan (X2)</i>	0,511	1,958	Tidak terjadi Multikolinearitas
<i>Recruitment (X3)</i>	0,831	1,203	Tidak terjadi Multikolinearitas
Seleksi (X4)	0,621	1,609	Tidak terjadi Multikolinearitas

*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Berdasarkan Tabel 4.14 berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas :

- *Tolerance* untuk *Deskripsi pekerjaan* adalah 0,489
- *Tolerance* untuk *Spesifikasi pekerjaan* adalah 0,511
- *Tolerance* untuk *Perekrutan* adalah 0,831
- *Tolerance* untuk *Seleksi* adalah 0,621

Pada hasil pengujian didapat bahwa secara keseluruhan nilai *tolerance*  $> 0,1$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

Uji multikolinearitas juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) dengan angka 10. Jika nilai *VIF*  $> 10$  maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- *VIF* untuk *Deskripsi pekerjaan* adalah 2,043
- *VIF* untuk *Spesifikasi pekerjaan* adalah 1,958
- *VIF* untuk *Perekrutan* adalah 1,203
- *VIF* untuk *Seleksi* adalah 1,609

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas karena nilai *VIF* lebih kecil dari 10, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas antara variabel bebas dalam penelitian ini.

#### 4.5.6 Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk menguji bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier atau tidak. Untuk menguji asumsi linieritas digunakan uji kurva linier, dengan menggunakan kriteria p-value yang lebih kecil dari alpha 5% menunjukkan bahwa hubungannya adalah linier.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Linieritas**

Variabel independen	Variabel dependen	Sig.	Keterangan
Deskripsi pekerjaan (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	0,000	Berhubungan Linier
Spesifikasi pekerjaan (X2)		0,000	Berhubungan Linier
Recruitment (X3)		0,000	Berhubungan Linier
Seleksi (X4)		0,000	Berhubungan Linier

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Hasil uji linieritas menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha 5% (0,050) sehingga disimpulkan terdapat hubungan yang linier antara variabel dependen dengan independen.

#### 4.5.7 Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil perhitungan regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi besarnya hubungan antara variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y) dengan variabel independen yaitu *Deskripsi pekerjaan (X1)*, *Spesifikasi pekerjaan (X2)*, *Recruitment (X3)* dan *Seleksi (X4)*. Hasil analisisnya akan ditampilkan pada Tabel 4.16 berikut ini :

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		3,137	0,002
1 <i>Deskripsi pekerjaan (X1)</i>	0,327	4,447	0,000
<i>Spesifikasi pekerjaan (X2)</i>	0,301	4,181	0,000
<i>Recruitment (X3)</i>	0,203	3,606	0,000
Seleksi (X4)	0,237	3,632	0,000

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Variabel dependen pada hasil uji regresi berganda adalah Kinerja Karyawan (Y) sedangkan variabel independennya adalah Deskripsi pekerjaan (X1), Spesifikasi pekerjaan (X2), Perekrutan (X3) dan Seleksi (X4). Model regresi berdasarkan hasil analisis adalah:

$$Y = 0,327 X1 + 0,301 X2 + 0,203 X3 + 0,237 X4 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Deskripsi pekerjaan

X2 = Spesifikasi pekerjaan

X3 = Perekrutan

X4 = Seleksi

e = Standard error

Berdasarkan persamaan di atas, maka dapat diketahui bahwa :

1. Koefisien regresi variabel Deskripsi pekerjaan (X1) sebesar 0,327 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini berpengaruh terhadap

kinerja karyawan (Y) dan memiliki hubungan yang searah. Artinya, semakin baik Deskripsi pekerjaan (X1) maka semakin meningkat pula Kinerja Karyawan (Y).

2. Koefisien regresi variabel Spesifikasi pekerjaan (X2) sebesar 0,301 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dan memiliki hubungan yang searah. Artinya, semakin baik Spesifikasi pekerjaan (X2) maka semakin baik pula Kinerja Karyawan (Y).
3. Koefisien regresi variabel Perekrutan (X3) sebesar 0,203 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dan memiliki hubungan yang searah. Artinya, semakin baik Perekrutan (X3) maka semakin baik pula Kinerja karyawan (Y).
4. Koefisien regresi variabel Seleksi (X4) sebesar 0,237 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dan memiliki hubungan yang searah. Artinya, semakin baik Seleksi (X4) maka semakin baik pula Kinerja Karyawan (Y).

#### 4.6 Uji Hipotesis

Hasil uji regresi yang sudah didapatkan diuji terlebih dahulu baik secara simultan maupun secara parsial. Pengujian model regresi secara simultan dilakukan dengan menggunakan Uji F atau ANOVA sedangkan pengujian model regresi secara parsial dilakukan dengan Uji t



#### 4.6.1 Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas yang terdiri dari Deskripsi pekerjaan (X1), Spesifikasi pekerjaan (X2), Perekrutan (X3), Seleksi (X4) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) maka digunakan nilai  $R^2$ . Nilai  $R^2$  yang didapatkan seperti dalam Tabel 4.17 berikut ini :

**Tabel 4.18**  
**Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,839	0,704	0,693

*Sumber : Data Primer diolah (2018)*

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai *Adjusted R Square* (koefisien determinasi) sebesar 0,693 atau 69,3%. Artinya, besarnya pengaruh variabel Deskripsi pekerjaan (X1), Spesifikasi pekerjaan (X2), Perekrutan (X3) dan Seleksi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 69,3%. Sedangkan pengaruh sisanya yang sebesar 30,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang diluar pembahasan penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan seberapa kuat hubungan antara variabel bebas yaitu Deskripsi pekerjaan, Spesifikasi pekerjaan, Perekrutan, dan Seleksi terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan Nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,839. Nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Deskripsi pekerjaan (X1), Spesifikasi pekerjaan (X2), Perekrutan (X3), dan Seleksi (X4), dengan Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori sangat kuat karena berada pada rentang nilai 0,8 – 1,0. Hubungan antara variabel bebas yaitu Deskripsi pekerjaan (X1), Spesifikasi pekerjaan (X2), Perekrutan (X3) dan Seleksi (X4) dengan

Kinerja Karyawan bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin ditingkatkan maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

#### 4.6.2 Uji Hipotesis Pertama (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh simultan dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Dalam hipotesis ini, diduga bahwa variabel Deskripsi pekerjaan (X1), Spesifikasi pekerjaan (X2), Perekrutan(X3) dan Seleksi (X4) secara bersama-sama mempengaruhi Minat Pembelian (Y). Variabel independen pembentuk model regresi dikatakan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau signifikan  $< \alpha = 0,05$  Pengujian model regresi secara simultan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji Simultan (Uji F)**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	215,078	4	53,770	66,560	0,000
Residual	90,477	112	,808		
Total	305,556	116			

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 66,560. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $66,560 > 2,453$ ) dan  $Sig F < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa secara bersama-sama variabel *Deskripsi pekerjaan (X1)*, *Spesifikasi pekerjaan (X2)*, *Recruitment (X3)* dan *Seleksi (X4)* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

#### 4.6.3 Uji Hipotesis Kedua (Uji t)

Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Variabel independen pembentuk model regresi dikatakan berpengaruh signifikan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau signifikan  $< \alpha = 0,05$ . Pengujian model regresi secara parsial adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Hasil Uji Parsial (Uji t)**

Variabel bebas	$t_{hitung}$	Sig. t	$t_{tabel}$	Keterangan
Deskripsi pekerjaan (X1)	4,447	0,000	1,981	Signifikan
Spesifikasi pekerjaan (X2)	4,181	0,000	1,981	Signifikan
Perekrutan (X3)	3,606	0,000	1,981	Signifikan
Seleksi (X4)	3,632	0,000	1,981	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Pada pengujian hipotesis pengaruh variabel *Deskripsi pekerjaan* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4,447 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $4,447 > 1,981$ ) atau nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  maka disimpulkan variabel Deskripsi pekerjaan (X1) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Pada pengujian hipotesis variabel Spesifikasi pekerjaan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4,181 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $4,181 > 1,981$ ) atau nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  maka disimpulkan variabel

Spesifikasi pekerjaan(X2) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Pada pengujian hipotesis variabel Perekrutan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y), diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3,606 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $3,606 > 1,981$ ) atau nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  maka disimpulkan variabel Perekrutan (X3) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Pada pengujian hipotesis variabel Seleksi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y), diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3,632 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $3,632 > 1,981$ ) atau nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  maka disimpulkan variabel Seleksi (X4) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

#### 4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini sudah memenuhi uji persyaratan analisis regresi linear berganda. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden telah diuji validitas dan realibilitasnya sehingga dapat dilanjutkan pada pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas, dan uji autokorelasi, serta uji linearitas. Setelah uji asumsi klasik dilakukan dan memenuhi syarat, maka dilanjutkan dengan analisis regresi berganda yakni untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan

dilanjutkan dengan menguji hipotesis dengan melakukan uji F dan uji t. Serta dikuatkan dengan data pendukung yang dilakukan dari proses wawancara.

Secara keseluruhan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Analisis Pekerjaan yang terdiri dari variabel *Deskripsi pekerjaan* (X1), *Spesifikasi pekerjaan* (X2), Perekrutan (X3), dan Seleksi (X4) mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) PT Bank Jatim. Variabel *Deskripsi pekerjaan* (X1) dan *Spesifikasi pekerjaan* (X2) berpengaruh secara signifikan dalam penelitian ini. Namun terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan supaya dapat lebih baik seperti motivasi kerja, insentif, dan lingkungan kerja yang tidak dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

#### **4.7.1 Pengaruh Deskripsi pekerjaan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Deskripsi pekerjaandapat didefinisikan sebagai pernyataan tertulis mengenai apa yang dilakukan oleh pemangku jabatan, bagaimana melakukannya, di bawah kondisi apa, dan apa tujuannya. Berdasarkan item pertama pada variabel Deskripsi pekerjaandapat diketahui juga informasi langsung yang diberikan oleh pihak HRD dari PT Bank Jatim bahwa PT Bank Jatim Malang membagi analisis pekerjaan (Deskripsi pekerjaan) menjadi dua yaitu struktural dan operasional. Struktural terbagi atas dari pimpinan bagian, pimpinan penyelia, pencakem-PBO (Pimpinan Bagian Operasional seperti teller ataupun bagian operasional yang berkaitan langsung dengan kegiatan sehari-hari dikantor), pimpinan cabang yang berfokus terhadap pembuat keputusan dari setiap cabang-cabang yang sudah terbagi. Untuk di kantor pusat sendiri terbagi lagi menjadi, pimpinan penyelia, pimpinan sub divisi, lalu divisi.

Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Jatim sudah sangat baik dalam melakukan analisis jabatan (Deskripsi pekerjaan) dimana PT Bank Jatim membagikan pekerjaan serta tanggung jawab masing-masing jabatan secara struktural sehingga setiap kinerja para karyawan didalamnya sangat teratur dan baik.

#### **4.7.2 Pengaruh Spesifikasi pekerjaan (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Variabel lain yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini yaitu Spesifikasi pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan merupakan uraian tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sifat, dan karakteristik lainnya yang diperlukan untuk menjalankan sebuah jabatan/pekerjaan secara efektif.

Upaya spesifikasi pekerjaan yang dimaksud disini adalah pemberian pelatihan kerja kepada karyawan hal ini dilihat berdasarkan rata-rata tertinggi pada distribusi frekuensi jawaban pada item ke 5. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak HRD maka didapatkan beberapa informasi mengenai analisis pekerjaan dari PT Bank Jatim ini sendiri. Diantaranya PT Bank Jatim menetapkan untuk setiap calon karyawan yang sudah dipilih mengisi jabatan yang dibutuhkan syaratnya adalah standar lulusan S1, adapun karyawan (*staff*) lama dengan lulusan ijazah D3 jika ingin naik ke jenjang berikutnya seperti penyelia harus menggunakan ijazah S1, dan setelah memenuhi syarat untuk naik pada bagian penyelia jika ingin naik lagi ke jenjang berikutnya seperti PBO, ataupun pimpinan cabang harus mengikuti diklat (pelatihan).



PT Bank Jatim juga memperhatikan beberapa syarat untuk setiap karyawan yang akan nanti nya dinaikkan jabatannya, seperti bagaimana relasi setiap karyawan tersebut dengan para nasabahnya, target pencapaian, dan bagaimana rekomendasi dari pimpinan sebelumnya.

#### 4.7.3 Pengaruh Perekrutan (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Perekrutan dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menarik para pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan item pernyataan kedua pada variabel Perekrutan dapat diketahui bahwa upaya PT Bank Jatim ini sendiri dengan mengambil sumber perekrutan dari eksternal perusahaan (mengambil karyawan dari luar perusahaan) mampu meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Jatim ini sendiri.

Sesuai dengan yang dikatakan oleh pihak HRD dari PT Bank Jatim ini sendiri bahwa PT Bank Jatim tidak memiliki jadwal khusus dalam melaksanakan proses perekrutan, setiap proses perekrutan yang dilaksanakan itu tergantung kepada informasi dari bagian pimpinan pusat direksi maupun bagian *Human Capital* (SDM) apakah ada yang resign, pensiun, mutasi, dan sebagainya. Metode perekrutan yang digunakan oleh PT Bank Jatim ini sendiri adalah metode eksternal (dari luar perusahaan) ataupun metode internal (bagi karyawan *outsourcing* yang dianggap sudah mengenal PT Bank Jatim dan ingin mencoba melamar).



#### 4.7.4 Pengaruh Seleksi (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Faktor terakhir yang disimpulkan dalam penelitian ini yaitu seleksi dimana seleksi dapat diartikan sebagai salah satu proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar, orang atau orang-orang yang paling baik memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini. Proses seleksi yang diadakan oleh PT Bank Jatim ini sendiri dari info yang didapatkan melalui proses wawancara dengan pihak HRD, proses seleksi sendiri terbagi atas *interview*, tes tulis, tes kesehatan. Dan proses seleksi ini langsung dilaksanakan di perusahaan pusat Surabaya.

### 4.8 Implikasi Hasil Penelitian

#### 4.8.1 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diberikana beberapa implikasi teoritis yaitu :

1. Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan variabel deskripsi pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Jatim Malang. Artinya bahwa deskripsi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan sangat membantu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang dikerjakan, sehingga pencapaian akan kinerja dapat terpenuhi dengan baik. Hasil dari penelitian ini juga diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Tanumihardjo,

Hakim, dan Noor (2013) bahwa analisis pekerjaan yang salah satu dari variabelnya berupa deskripsi pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan teori Dessler (2003) yang menyatakan adanya manfaat dari analisis pekerjaan sangat berdampak pada kinerja ataupun penilaian atas prestasi karyawan.

2. Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan variabel Spesifikasi pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Jatim Malang. Berdasarkan atas jawaban yang diberikan oleh responden pada pertanyaan terkait dengan spesifikasi pekerjaan ini memberikan kesimpulan bahwa spesifikasi pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irvianti dan Adi (2010), menyimpulkan bahwa analisis pekerjaan (spesifikasi pekerjaan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pendidikan serta kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sangat mempengaruhi kinerja dari para karyawan tersebut. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini juga dijadikan acuan PT Bank Jatim dalam penentuan standar kinerja karyawan.
3. Pada pengujian hipotesis secara parsial perekrutan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Jatim. Artinya, sistem perekrutan yang diadakan oleh perusahaan kepada karyawan membantu berjalan nya dengan baik kualitas kinerja dari masing-masing karyawan. Hasil dari penelitian ini juga didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Yullyanti (2009) yang menemukan perekrutan

mempengaruhi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui proses seleksi.

#### 4.8.2 Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian dapat diberikan beberapa implikasi praktis bagi PT Bank Jatim, yaitu :

1. Deskripsi pekerjaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam kinerja karyawan pada PT Bank Jatim. Hasil penelitian disini menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan sudah dilakukan secara baik dan berkesinambungan, sehingga dapat menunjukkan secara jelas alur kinerja antar jabatan bagaimana, serta tanggung jawab antar jabatan bagaimana saja. Namun, ada baiknya apabila informasi mengenai lamanya jam kerja lebih di perhatikan agar para karyawan merasa tidak merasa jenuh dalam bekerja sehingga kualitas dari kinerja mereka dapat lebih baik lagi.
2. Spesifikasi pekerjaan merupakan salah satu faktor yang tak kalah penting dalam kinerja karyawan PT Bank Jatim. Dimana hasil penelitian disini menunjukkan bahwa spesifikasi pekerjaan sudah dilakukan dan dianalisis dengan baik, dimana PT Bank Jatim juga sudah mengikuti standar dan *trend* masa kini untuk mengimbangi persaingan perusahaan. PT Bank Jatim sudah mengadakan beberapa jenis pelatihan juga untuk kepentingan upgrading kompetensi dari masing-masing karyawan dan peningkatan kinerja mereka. Hal ini sudah cukup baik diterapkan dan ada baiknya untuk mempertahankannya.
3. Perekrutan merupakan hal yang penting juga untuk di perhatikan. Pada hasil penelitian disini menunjukkan bahwa sistem perekrutan yang

dilaksanakan oleh PT Bank Jatim sudah cukup baik. Namun, sebaiknya proses perekrutan dilakukan tidak hanya menunggu informasi dari kantor pusat saja tetapi juga dari pihak kantor cabang memperhatikan kondisi dari para karyawan nya. Agar tidak mengalami kendala pada setiap pekerjaan yang dikerjakan karena permasalahan kekurangan SDM.

4. Seleksi merupakan salah satu faktor yang penting dalam kemajuan kinerja perusahaan. Dimana dalam hasil penelitian ini ditemukan bahwa proses seleksi yang dilaksanakan oleh PT Bank Jatim sudah cukup baik serta layak untuk dipertahankan.

#### **4.9 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang telah dilakukan masih memiliki keterbatasan. Ditinjau dari objek penelitiannya yang hanya berfokus pada sektor perbankan saja. Sementara masih sangat banyak perusahaan yang menerapkan proses analisis jabatan, perekrutan, dan seleksi ini sendiri yang tidak kalah baiknya dibandingkan sektor perbankan. Sehingga ada kemungkinan untuk hasil penelitian ini di generalisasi ke bidang lain.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Analisis Jabatan

Analisis jabatan (*job analysis*) dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai macam informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya secara operasional dalam mewujudkan tujuan organisasi ataupun bisnis sebuah perusahaan (Meldona, 2009, p.36).

Data yang dikumpulkan pada analisis jabatan dikumpulkan secara lebih rinci lagi meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar unjuk pekerjaan (*performance standard*). Tugas-tugas yang dimaksudkan disini mengacu langsung pada berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilakukan dalam suatu jabatan tersebut. Tanggung jawab mengacu kepada *output* keseluruhan atas pekerjaan ataupun kegiatan yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan. Kemampuan yang dibutuhkan mengacu kepada spesifikasi keahlian yang dibutuhkan. *Performance standard* yang dimaksud mengacu kepada standar kerja yang dapat dipakai untuk kepentingan evaluasi kinerja (Hariandja, 2002, p.49).

##### 2.1.1 Fungsi Analisis Jabatan

Menurut (Moekijat, 1974) analisis jabatan dilakukan untuk dapat memberikan suatu pengertian dan penjelasan mengenai tugas-tugas yang terdapat pada setiap jabatan, akan tetapi hal tersebut bukanlah satu-satunya tujuan dari



analisis jabatan ini sendiri. Analisis jabatan juga merupakan dasar dalam program manajemen kepegawaian. Analisis jabatan merupakan salah satu dari fungsi-fungsi manajemen kepegawaian yang paling luas.

Adapun informasi (keterangan) masing-masing jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan yang sudah dilakukan dapat dipergunakan untuk :

1) Mendapatkan pegawai yang tepat

Adanya persyaratan jabatan dijadikan sebagai standard dalam mencari dan mendapatkan karyawan. Isi pada persyaratan masing-masing jabatan digunakan sebagai penyusunan prosedur seleksi.

2) Menyusun program latihan.

Adanya suatu gambaran dari kewajiban-kewajiban masing-masing karyawan serta alat-alat apa saja yang diperlukan dalam pekerjaan memberikan bantuan dalam penyempurnaan isi dari program-program latihan.

3) Mengadakan penilaian jabatan.

Adanya persyaratan-persyaratan jabatan yang dibuat dijadikan sebagai patokan dalam penilaian pegawai dengan tujuan dalam menentukan nilai dari pekerjaannya pada jabatan tersebut dalam bentuk uang.

4) Mengadakan penilaian hasil kerja.

Dalam penilaian yang dilakukan disini, gambaran jabatan berguna untuk menentukan berbagai bidang pada masing-masing jabatan yang akan dijalankan.

5) Mengadakan kenaikan pangkat dan pemindahan jabatan.

Kenaikan pangkat dan pemindahan jabatan didasarkan pada syarat-syarat pengetahuan, kecakapan, dan pengalaman yang dimiliki oleh para karyawan yang mengisi masing-masing jabatan yang sudah disusun. Dengan adanya analisis jabatan sangat membantu dalam menunjukkan jabatan-jabatan yang dibutuhkan serta karyawan-karyawan mana saja yang sudah memenuhi syarat-syarat tersebut, dengan demikian akan mempermudah diadakannya *production transfers* (pemindahan yang dilakukan atas dasar inisiatif pimpinan dengan tujuan mempercepat jalannya produksi). Analisis jabatan juga berguna untuk menunjukkan bagaimana pentingnya pengalaman dalam suatu jabatan dalam kenaikan pangkat yang akan dilakukan nantinya.

6) Sebagai dasar dalam pemberian kompensasi.

Analisis jabatan berguna dalam memberikan keterangan-keterangan yang sistematis mengenai tugas-tugas, syarat-syarat, serta tanggungjawab dari setiap jabatan yang akan dilakukan dan juga keterangan mengenai kondisi-kondisi setiap pekerjaan. Dengan demikian, analisis jabatan berguna untuk mempermudah dalam memberikan perbandingan dari setiap jabatan-jabatan yang ada sehingga sangat membantu pada saat memberikan pembayaran-pembayaran upah dan gaji (kompensasi).

7) Menghindarkan adanya salah paham antar pegawai.

Salah satu sumber terjadinya salah paham yang dapat menimbulkan keberatan-keberatan antar tim adalah kegagalan dalam merumuskan masing-masing jabatan dengan jelas. Akibatnya adalah pada masing-masing karyawan tidak melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan

baik dan pada akhirnya mereka tidak mendapatkan pembayaran yang sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Keadaan yang seperti itu akan mengakibatkan rasa tidak puas pada masing-masing karyawan serta akan mengakibatkan pula berkurangnya rasa semangat kerja pada masing-masing karyawan. Hal ini pun akan berujung pada tidak adanya kerjasama yang efektif pada tim. Oleh karena itu, berbagai macam salah paham seperti itu dapat dihindarkan dengan adanya digambarkan masing-masing jabatan tersebut secara jelas.

- 8) Memperbaiki kondisi-kondisi kerja.  
Analisis jabatan juga berfungsi dalam penggambaran bagaimana kondisi-kondisi pekerjaan yang nantinya akan dilaksanakan oleh karyawan-karyawan tersebut. Seperti bagaimana hawa pada lingkungan kerja, suasana pada lingkungan kerja, dan lain-lain. Dengan adanya hal tersebut dengan adanya analisis jabatan mungkin dapat diperbaiki sebagai hasil dari penyelidikan jabatan (*job study*).
- 9) Mengatasi rasa tidak puas pada masing-masing pegawai.  
Adanya analisis jabatan juga dapat meminimalisir terjadinya rasa tidak puas pada masing-masing karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan tanggung jawab ataupun kewajiban-kewajiban pada karyawan ataupun memberikan perbandingan-perbandingan pada persoalan pembayaran dengan seadil-adilnya.
- 10) Menentukan standar-standar dalam produksi.

Melakukan penyelidikan gerak dan waktu (*time and motion study*) pada setiap pekerjaan khususnya bagian produksi akan sangat berguna pada terciptanya dan berjalannya standar-standar produksi yang baik dan benar.

- 11) Meningkatkan produktivitas pada masing-masing pegawai.

Dengan adanya penyelidikan jabatan akan mempermudah dilakukannya peningkatan pada produktivitas pegawai dengan melakukan penyederhanaan kerja ataupun perbaikan metode-metode kerja.

- 12) Mempermudah dalam perencanaan organisasi.

Memberikan rumusan dan gambaran secara rinci pada masing-masing jabatan serta memberitahukan bagaimana hubungan dari setiap jabatan-jabatan yang diperlukan akan mempermudah dilakukannya perencanaan organisasi.

- 13) Sebagai dasar dalam pemberian petunjuk (*counseling*).

Analisis jabatan juga bermanfaat dalam pemberian petunjuk/nasihat dari masing-masing jabatan.

- 14) Dasar dalam pemberian induksi dan orientasi.

Analisis jabatan sangat bermanfaat dalam memberikan gambaran dalam pekerjaan dimana hal ini sangat berguna dalam pemberian induksi ataupun orientasi.

Dalam beberapa hal analisis jabatan memiliki berbagai macam perbedaan baik dalam segi metode ataupun pandangan. Tiffin mengemukakan ada 4 macam variasi pada analisis jabatan :

- Analisis jabatan untuk persyaratan-persyaratan pegawai. Penentuan syarat-syarat yang penting (seperti badaniah rokhaniah, pendidikan dan

sebagainya) hal ini harus dimiliki oleh seseorang untuk mengisi suatu jabatan. Analisis jabatan ini merupakan suatu hal yang sangat penting dipergunakan oleh pegawai pada saat dilakukannya penempatan tenaga kerja.

- Analisis jabatan untuk tujuan-tujuan latihan. Suatu pencatatan yang teratur dari langkah-langkah tertentu sangat bermanfaat untuk mengajarkan bagaimana berjalannya suatu jabatan kepada seorang karyawan baru.
- Analisis jabatan untuk menentukan nilai-nilai. Jenis analisis jabatan ini pada umumnya selalu dikaitkan dengan penilaian jabatan. Tujuannya adalah untuk melakukan penyusunan skala-skala atau susunan-susunan pada tingkatan jabatan yang bermacam-macam, sehingga masing-masing karyawan tersebut sudah sesuai dengan tingkat-tingkat yang sesuai dengan persyaratan yang ada.

### **2.1.2 Prosedur Analisis Jabatan**

(Moekijat, 1974, p.70) mengatakan tujuan dan kegunaan dari dilakukannya analisis jabatan adalah menentukan bagaimana prosedur dari setiap program analisis jabatan yang akan disusun. Adapun langkah pertama dalam penyusunan analisis jabatan ini adalah perencanaan dimana langkah ini pada umumnya dijalankan oleh seorang staf ahli ataupun seseorang panitia yang sudah diberikan tanggung jawab untuk menjalankan keperluan ini. Staf ahli yang dimaksudkan dalam hal ini juga tidak diharuskan berasal dari dalam organisasi/perusahaan tersebut melainkan juga bisa diambil dari luar organisasi/perusahaan.

Maka dari itu sangatlah tidak mudah dalam menjalankan analisis jabatan ini sendiri, karena sebelum melakukan atau menjalankan program analisis jabatan tersebut haruslah dijelaskan dan dibicarakan terlebih dahulu seperti apa dan bagaimana program analisis jabatan yang akan dijalankan nantinya dan sangatlah diharapkan adanya kerjasama yang efektif pada masing-masing karyawan untuk dapat mendukung untuk berjalan sempurna setiap metode-metode dari program yang akan dijalankan.

Menurut (Moekijat, 1974, p.71) dalam hubungannya dengan masing-masing jabatan, ada beberapa hal yang sangat diharapkan untuk dapat dihasilkan dari analisis jabatan itu sendiri, diantaranya :

- a. Apa yang diharapkan dari karyawan dalam jabatannya. Hal yang dimaksudkan disini berhubungan langsung dengan bagaimana keefektifan dari masing-masing karyawan pada saat pelaksanaan tugas-tugas khusus, termasuk bagaimana juga pemikiran mereka dalam menyelesaikan suatu permasalahan dalam perusahaan/organisasi, maupun pengetahuan ataupun kecakapan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berat.
- b. Bagaimana jabatan itu dilakukan. Maksud dari hal ini adalah bagaimana setiap metode yang sudah disusun tersebut dijalankan. Bagaimana seorang karyawan dalam menggunakan alat-alat ataupun perlengkapan khusus yang ada apakah sudah sesuai dengan program yang sudah disusun.
- c. Kecakapan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan yang efektif. Hal yang dimaksudkan disini adalah seorang staf ahli harus mampu menentukan bagaimana saja kecakapan ataupun keahlian yang diperlukan sesuai dengan tingkatan jabatan yang ada dalam menjalankan pekerjaan.

- d. Hubungan antar jabatan. Hal ini berhubungan langsung mengenai pengalaman apa saja dan kesempatan yang seperti apakah yang diperlukan pada saat kenaikan pangkat nantinya.

### 2.1.3 Pendekatan Analisis Jabatan

Menurut (Moekijat, 1974, p.75) dalam analisis jabatan terdapat beberapa macam pendekatan-pendekatan yang biasa dilakukan masing-masing staf ahli. Ada 3 pendekatan (*approach*) dalam melakukan analisis jabatan diantaranya adalah:

1. Pendekatan individu.  
Pada pendekatan ini seluruh analisis jabatan (*job analyst*) melakukan analisis pekerjaan pada masing-masing individu karyawan dalam perusahaan. Jenis pendekatan ini memakan waktu yang cukup lama dan biaya yang cukup mahal, akan tetapi pendekatan jenis ini merupakan pendekatan jenis ini yang paling teliti dibandingkan dengan yang lain.
2. Pendekatan yang menganggap bahwa pegawai-pegawai dengan nama jabatan yang sama mengerjakan pekerjaan yang sama.  
Dengan pendekatan seperti ini maka semua pekerja dimisalkan mengerjakan jabatan yang sama dan hanya dibuat satu analisis jabatan dan satu gambaran jabatan. Dan pada dasarnya sangat diragukan untuk menganggap bahwa seluruh pekerja (mandur) sungguh-sungguh mengerjakan pekerjaan yang sama.
3. Pendekatan yang hanya menganalisis penggolongan-penggolongan jabatan-jabatan umum yang berbeda.



Jenis pendekatan ini merupakan salah satu yang paling luas. Saat analisis sudah dilakukan maka semua juru tatausaha diatas tingkat karyawan-karyawan baru misalnya dianggap sebagai juru tatausaha tingkat menengah dan hanya satu daripada jenis-jenis jabatan-jabatan ini yang dianalisis untuk kemudian digambarkan, lalu dilihat gambaran mana meliputi semua jabatan yang mengandung tingkat pekerjaan yang hampir sama dengan tingkat pekerjaan juru tatausaha.

Dengan demikian apabila makin luas pendekatan yang dipergunakan dalam menentukan jabatan mana yang akan dianalisis, makin kurang teliti penganalisisan itu. Sebaliknya, apabila pada tiap jabatan dianalisis dan digambarkan, maka gambaran jabatan akan menjadi lebih terperinci dan biayanya akan menjadi lebih mahal. Namun pada biaya tambahan ini biasanya dapat dibenarkan, karena akan tertutup oleh hasil-hasilnya yang lebih baik.

#### **2.1.4 Metode-Metode Analisis Jabatan**

(Moekijat, 1974, p.77) beranggapan bahwa yang dimaksudkan dengan metode-metode analisis jabatan adalah suatu metode-metode yang dipergunakan untuk dapat memperoleh informasi dari suatu jabatan. Pekerjaan dalam mendapatkan informasi jabatan pada umumnya diserahkan kepada :

- a. Para mandur yang dilatih untuk mengerjakan jabatan, dan dibantu oleh karyawan-karyawan.
- b. Analis jabatan yang bekerjasama dengan para mandur dan karyawan.
- c. Panitia analisis jabatan khusus yang terdiri dari wakil-wakil bagian lini, manajemen umum, para mandur dan serikat pekerja.

- d. Sebuah panitia yang terdiri dari wakil-wakil tersebut diatas lalu ditambah dengan wakil-wakil pada bagian medis, bagian kesejahteraan dan bagian-bagian penyelidikan waktu.
- e. Seorang penganalisis jabatan yang telah dididik dan dipekerjakan dari luar organisasi untuk memimpin analisis jabatan itu.

Informasi jabatan dapat diperoleh dari 3 sumber pokok yang diantaranya adalah :

- a. Pegawai-pegawai dalam jabatan-jabatan ini.
- b. Pegawai-pegawai lainnya, termasuk pengawas-pengawas yang mengenal dan mengetahui jabatan-jabatan ini.
- c. Peninjau-peninjau bebas yang mengawasi karyawan-karyawan dalam melaksanakan jabatan-jabatan mereka.

Berdasarkan sumber-sumber di atas tersebut dipergunakan beberapa metode untuk dapat memperoleh informasi jabatan. Metode tersebut ada 4 macam diantaranya adalah :

**1. Daftar-daftar pertanyaan mengenai jabatan (*job questionnaire*).**

Daftar-daftar pertanyaan ini nantinya dibagikan kepada pegawai-pegawai pelaksana atau atasan-atasan mereka. Metode ini dipergunakan untuk menggambarkan jabatan-jabatan dari karyawan-karyawan administrasi (karyawan-karyawan tatausaha atau karyawan-karyawan kantor). Pekerja-pekerja kasar memandang bahwa metode ini sulit. Kesulitan-kesulitan yang sangat sering dijumpai adalah kurangnya ketelitian dalam merinci dan menilai pekerjaan mereka secara keseluruhan. Mereka tidak dapat mempertimbangkan tugas mereka

darimana yang paling penting dari jabatan mereka dengan teliti serta mengurutkan dari tugas-tugas yang mereka lakukan atau mereka pikul. Beberapa langkah dapat dilakukan untuk mengatasi kesulitan ini antara lain dengan membagi-bagikan instruksi secara tertulis, mengadakan pertemuan-pertemuan dengan para karyawan, dan didalam pertemuan tersebut dijelaskan tujuan dari daftar-daftar pertanyaan serta diberikan pula gambaran mengenai prosedurnya. Dapat juga dilakukan dengan membentuk panitia-panitia karyawan untuk membantu orang-orang secara perorangan dalam mempersiapkan jawaban-jawaban.

Pada umumnya daftar pertanyaan itu memuat paling sedikit pertanyaan-pertanyaan mengenai hal-hal sebagai berikut :

- a. Pengenalan (*identification*) jabatan.
- b. Kewajiban-kewajiban.
- c. Tanggungjawab.
- d. Kondisi-kondisi pekerjaan.
- e. Syarat-syarat pendidikan dan pengalaman.

Adapun keuntungan-keuntungan daripada metode daftar pertanyaan ialah :

- a. Kemungkinan untuk menyelidiki semua jabatan lebih cepat daripada dengan menggunakan metode-metode lain.
- b. Biaya relatif murah.
- c. Memberi kepercayaan kepada karyawan yang melakukan jabatan itu serta kemampuannya untuk menyusun laporan jabatannya.

- d. Daftar pertanyaan demikian dapat pula dipergunakan untuk memberikan latar belakang informasi untuk wawancara yang dilakukan kemudian, guna melakukan analisis jabatan dengan lebih baik.
- e. Memusatkan perhatian dari orang-orang yang melakukan jabatan itu pada jabatannya.
- f. Metode ini lebih sistematis dibandingkan dengan metode lainnya.
- g. Metode ini mengikutsertakan pegawai-pegawai pada program dan memberikan kepada mereka perasaan ikut serta.
- h. Metode ini juga membantu pencatatan data dengan cara yang distandarisasi, sehingga menyebabkan lebih mudah mengerjakannya dan menafsirkan keterangan-keterangan yang ada.

Namun metode ini juga memiliki beberapa kelemahan :

- a. Metode ini hanya dapat dipergunakan pada pegawai-pegawai yang dapat membaca dan menulis. Bagi mereka yang mengalami buta huruf tidak dapat memakai metode ini.
- b. Informasi yang diperoleh sering kurang lengkap, dan kurang teratur serta kadang-kadang tidak berurutan.
- c. Dalam menyusun daftar pertanyaan itu tidak mudah.
- d. Istilah-istilah yang dipakai dalam mengisi daftar pertanyaan ada bermacam-macam, sehingga sangat sulit dalam menganalisis.
- e. Tidak adanya kontak langsung antara orang yang mencari informasi ataupun pada orang-orang yang memberikan informasi.
- f. Penafsiran yang seragam dalam mengisi daftar pertanyaan itu sangatlah sulit.

- g. Bagi banyak orang merasa sangat sulit dalam mengisi daftar pertanyaan.

## 2. Wawancara (*interview*).

Metode ini diperuntukkan bagi para pekerja-pekerja kasar atau bagi para pekerja-pekerja yang tidak biasa menjawab daftar-daftar pertanyaan. Adapun keuntungan-keuntungan daripada diberlakukannya metode ini antara lain :

- Dapat diperolehnya informasi (keterangan) yang lebih lengkap dan yang lebih jelas dibandingkan mempergunakan metode daftar pertanyaan.
- Dapat dipergunakan untuk membetulkan informasi-informasi yang kurang jelas yang diperoleh melalui metode-metode lainnya.
- Dapat diperoleh informasi dari tangan pertama.
- Dapat dihindarkan adanya salah pengertian.

Namun disamping keuntungan yang didapatkan adapula beberapa kelemahan dari metode ini, antara lain :

- Metode ini memakan waktu yang lebih lama dan biaya yang lebih mahal.
- Pegawai merasa saat mengerjakan pekerjaannya sedang diselidiki sehingga merasa kurang senang.

## 3. *Employee logs*

Pada metode ini para pegawai disuruh mencatat apa saja yang dikerjakan oleh mereka setiap harinya, seperti keterangan berapa lama waktu yang dipergunakan, peralatan apa saja yang dipergunakan, kapan dimulainya pekerjaan tersebut, dan kapan berakhirnya setiap tugas-tugas tersebut diselesaikan. Pada metode ini juga

didapatkan beberapa keuntungan, seperti para pegawai-pegawai mungkin akan bekerja lebih baik, karena hasil pekerjaannya harus selalu dicatat setiap harinya. Dan kemudian akan diperiksa oleh atasannya. Namun disamping keuntungan yang diperoleh ada juga kelemahan dari metode ini yang pertama seperti informasi yang diperoleh tidak lengkap, karena tidak memasukkan bagaimana kondisi-kondisi kerja saat dilapangan, dan sebagainya, yang kedua metode ini memakan waktu yang cukup lama.

#### **4. Pengamatan/peninjauan (*observation*)**

Metode ini pada umumnya dilakukan oleh para analis jabatan yang telah memperoleh latihan secara khusus. Pada metode ini biasanya tidak dilakukan secara tersendiri namun dilakukan secara bersama-sama dengan melakukan metode wawancara. Analis jabatan mengadakan observasi pada tiap-tiap jabatan dan mengadakan wawancara dengan para karyawan-karyawan pelaksana dan juga kepada atasan-atasan mereka. Tentu saja pada metode pengamatan/peninjauan ini memiliki beberapa keuntungan-keuntungan, seperti :

- Adanya keseragaman informasi maupun standard yang dipergunakan dalam menilai kecakapan karyawan.
- Informasi yang diperoleh lebih lengkap.

Disamping dari keuntungan-keuntungan yang diperoleh pada metode ini juga memiliki beberapa kelemahan-kelemahan, seperti apabila pengamatan itu dilakukan hanya dalam waktu-waktu terbatas informasi yang diperoleh akan tidak lengkap.

### 2.1.5 Kapan diperlukannya diadakan analisis jabatan

Marwansyah (2016) berpendapat pada dasarnya, analisis jabatan itu dapat dilakukan setiap saat. Meskipun demikian, setiap aktivitas ini dilakukan pada salah satu situasi-situasi berikut ini :

- a) Pada saat organisasi dibentuk/didirikan.

Organisasi bisnis atau organisasi nirlaba pada kondisi ini memerlukan sejumlah jabatan untuk menjalankan kegiatan-kegiatan demi pencapaian tujuan. Saat dibutuhkannya jabatan-jabatan untuk kebutuhan spesifik pada tiap-tiap organisasi, maka dilakukanlah proses pengumpulan informasi jabatan-jabatan tersebut, baik dengan merujuk kepada jabatan yang sejenis, sudah ada, maupun merancang sebuah jabatan dari awal.

- b) Pada saat diciptakan jabatan/pekerjaan baru.

Analisis jabatan juga dapat dilakukan pada saat suatu organisasi menciptakan jabatan baru.

- c) Pada saat jabatan/pekerjaan berubah secara signifikan.

Teknologi baru, metode baru, prosedur, ataupun sistem baru, dapat memberikan dampak terhadap suatu jabatan ataupun pekerjaan tertentu. Dengan kata lain perkembangan ataupun perubahan teknologi, metode, dan sistem mengharuskan organisasi untuk mendefinisikan kembali deskripsi dan spesifikasi pada masing-masing jabatan yang ada. Saat seperti inilah analisis jabatan perlu untuk dilakukan kembali.

Analisis jabatan menurut (Moekijat, 1992) dapat dipergunakan untuk mendapatkan macam-macam jumlah pegawai yang tepat dan sesuai yang



diperlukan untuk mengisi organisasi/perusahaan, untuk menyusun program latihan, untuk mengadakan penilaian jabatan, dan untuk mengadakan penilaian hasil kerja

Beberapa pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijawab dalam analisis jabatan, diantaranya adalah :

- Apa yang akan dilakukan oleh karyawan?
- Bagaimana karyawan tersebut mengerjakannya?
- Mengapa ia mengerjakannya?
- Kecakapan apa yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut?

## **2.2 Deskripsi pekerjaan**

Menurut Meldona (2016) uraian jabatan (deskripsi pekerjaan) dapat diartikan sebagai hasil dari analisis pekerjaan, yang menggambarkan suatu tugas-tugas, tanggung jawab, syarat kerja, dan kegiatan utama dalam suatu pekerjaan. Deskripsi/uraian pekerjaan tidak membahas masalah seseorang atau pekerja, tetapi mengenai ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, kriteria penilaian dan hasilnya.

Deskripsi pekerjaan (uraian jabatan) dapat diasumsikan bahwa suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat tentang bagaimana kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Biasanya pada bagian deskripsi pekerjaan mencakup :

### **1. Identifikasi Pekerjaan**

Identifikasi pekerjaan disini berisi mengenai informasi, lokasi dimana jabatan pekerjaan, hubungan atas pelaporan, departemen, dan tanggal analisis mungkin

diberikan. Biasanya hal ini dianjurkan untuk diperhatikannya informasi-informasi lain yang berguna dalam hal pengkajian jalannya pekerjaan dan para karyawan melalui sistem informasi terkait Sumberdaya Manusianya.

## **2. Ringkasan Pekerjaan**

Ringkasan pekerjaan adalah suatu pernyataan yang ringkas mengenai tanggung jawab dan komponen umum yang dapat membedakan pekerjaan tersebut dengan pekerjaan dari jabatan lainnya.

## **3. Tanggung Jawab dan Kewajiban**

Pada bagian ini berfokus pada memuat pertanyaan-pertanyaan yang jelas dan tepat mengenai suatu tugas, kewajiban, dan tanggung jawab utama yang harus dilakukan. Disebutkan juga disini pada masing-masing kewajiban pada masing-masing pekerjaan itu dilakukan secara terpisah dan dijelaskan dengan beberapa kalimat. Dituliskan juga pada bagian ini bahwa beberapa aspek yang dapat menghabiskan waktu dari proses persiapan deskripsi pekerjaan.

## **4. Otoritas dari pemegang jabatan**

Pada umumnya dalam pernyataan hubungan, diperlihatkan hubungan pemegang pekerjaan itu dengan yang lainnya di dalam dan di luar organisasi. Batas pada otoritas pemegang pekerjaan ini juga harus didefinisikan, termasuk juga pada otoritas pembuat keputusan milik orang tersebut, dan pengawasan langsung dari seorang personel lain dan pembatasan anggaran.

## 5. Standar Prestasi dan Kondisi Kerja

Suatu standar kinerja dapat dihasilkan secara langsung dari sebuah deskripsi pekerjaan dan menunjukkan apa yang ingin dicapai dari pekerjaan tersebut dan bagaimana suatu kinerja tersebut diukur dalam bidang-bidang utama dari deskripsi pekerjaan. Pada beberapa deskripsi pekerjaan mengandung sebuah bagian prestasi. Dalam hal ini disebutkan juga bahwa standar yang diharapkan dalam pencapaian oleh seorang karyawan di bawah pada setiap kewajiban dan tanggung jawab utama dari deskripsi pekerjaan itu.

### 2.3 Spesifikasi pekerjaan

Meldona (2009) mengatakan bahwa spesifikasi pekerjaan merupakan kualifikasi karakteristik atau syarat-syarat kerja yang dipenuhi sehingga seseorang tersebut dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan. Secara lengkap spesifikasi pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu persyaratan pengetahuan, keterampilan, keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat-sifat kepribadian yang diisyaratkan kepada seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien, dan produktif.

Secara tipikal, spesifikasi pekerjaan merinci setiap tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang relevan untuk suatu pekerjaan, termasuk pendidikan, pengalaman, pelatihan khusus, sifat personal, dan keterampilan manual. Selain itu, dalam sebuah perusahaan mungkin juga akan memasukkan persyaratan fisik, termasuk kemampuan lama berdiri, berjalan, mencapai tujuan, dan lainnya. Semua persyaratan fisik dan non fisik tersebut secara ideal akan

terkait langsung dengan tipe pekerjaan yang akan dipegang oleh karyawan yang memenuhi persyaratan tersebut.

## 2.4 Perekrutan(*recruitment*)

Ruki (2006:144) mengatakan bahwa perekrutan adalah sebuah proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan Sumberdaya Manusia. Siagian (2005, 102) menjelaskan kembali lebih lanjut bahwa jika proses perekrutan ditempuh dengan tepat dan baik, maka hasilnya adalah sekelompok orang yang didapatkan dalam proses seleksi merupakan orang-orang yang sangat tepat untuk mengisi setiap jabatan yang diperlukan oleh perusahaan.

Maka dari itu dapat disimpulkan dari defenisi-defenisi di atas bahwa keefektivitasan proses perekrutan sangatlah menunjang untuk perusahaan mendapatkan karyawan-karyawan yang *qualified* dalam setiap jabatan/pekerjaan yang diperlukan demi keberhasilan perusahaan/organisasi tersebut.

## 2.5 Seleksi

Seleksi adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam memilih dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untukposisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan (Simamora, 1997;332 & Rivai 2002;170)

Keputusan penerimaan akhir dilakukan oleh departemen SDM sebagai hasil dari evaluasi terhadap kesesuaian potensi para pelamar yang ada dengan jabatan yang kosong melalui penggunaan prosedur-prosedur yang valid. Proses seleksi tersebut dalam praktiknya tergantung pada 3 masukan yang bermanfaat yaitu analisis pekerjaan, perencanaan SDM, dan perekrutan.

Seleksi disini dilakukan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan karena untuk kepentingan pengembangan, atau penerimaan karena adanya peluang jabatan baru. Peluang jabatan ini dapat diisi oleh siapa saja yang ada di lingkungan tersebut yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi tertentu.

## **2.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan (Rivai, 2009:548). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai bentuk prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan peran mereka dalam perusahaan.

Pada dasarnya ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana seseorang individu tersebut dalam bekerja, diantaranya:

1. Kemampuan individual dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Pada faktor ini terdiri atas bakat, minat, serta faktor kepribadian.

2. Tingkat usaha yang dicurahkan.

Pada faktor ini terdiri atas motivasi, etika kerja, kehadiran, rancangan pekerjaan.

3. Dukungan organisasi.

Pada faktor ini terdiri atas pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, serta manajemen dan rekan kerja.

## **2.7 Hubungan analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi dengan kinerja karyawan.**

Secara umum analisis pekerjaan merupakan proses dalam identifikasi dan menentukan tugas-tugas dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu secara terperinci. Uraian jabatan deskripsi pekerjaan adalah suatu pernyataan yang dibuat secara tertulis yang berisi mengenai uraian ataupun gambaran-gambaran mengenai apa saja yang harus dilakukan oleh si pemegang jabatan (*jobholder/incumbent*), serta bagaimana suatu pekerjaan tersebut dilakukan dan alasan apa saja yang mengharuskan pekerjaan tersebut dilakukan.

Spesifikasi pekerjaan adalah suatu pernyataan mengenai kemampuan ataupun keterampilan, pengetahuan serta sikap yang dibutuhkan agar pekerjaan yang akan dijalankan dapat berjalan secara efektif, lengkap dengan kualifikasi khusus, pengalaman ataupun hal-hal lain yang sangat berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki seseorang sebelum orang tersebut menduduki jabatannya. Spesifikasi jabatan ini sendiri sangat dibutuhkan dalam pencocokan seseorang dengan posisi atau jabatan tertentu, dan mengidentifikasi pula dalam hal pelatihan serta pengembangan yang dibutuhkan. Hasil dari analisis jabatan dapat menunjukkan berapa banyak jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk kebutuhan perusahaan artinya tidak kekurangan dan tidak berlebih.

Dari analisis pekerjaan yang dilakukan sangat berhubungan langsung dengan bagaimana keberhasilan proses perekrutan serta seleksi yang dilakukan karena

dapat meminimalisir tingkat kesalahan dalam pemberian informasi pada calon karyawan, selain itu dengan adanya analisis pekerjaan yang baik dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan yang dalam mengisi jabatan-jabatan yang diperlukan sehingga menunjang kualitas kinerja dari perusahaan itu sendiri.

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Diana (2016) yang berjudul “Analisis Jabatan Pekerjaan Pada PT. Pos Indonesia Cabang Samarinda” ini bertujuan untuk menganalisis dan menggambarkan bagaimana proses analisis jabatan pada PT. Pos Indonesia Cabang Samarinda.

Penelitian yang dilakukan oleh Farida dan Oetomo (2016) pada CV Elang Samudra Surabaya. Pada penelitian ini ditemukan bahwa variabel proses perekrutan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada CV Elang Samudra Surabaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Yullyanti (2009) yang berjudul "Analisis Proses Perekrutan dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai". Pada penelitian ini ditemukan bahwa pemilihan secara signifikan dipengaruhi langsung oleh perekrutan sehingga kinerja berpengaruh signifikan terhadap seleksi namun perekrutan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dan proses seleksi.

Penelitian yang dilakukan oleh Tanumihardjo, Hakim, dan Noor (2013) yang berjudul “Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa masing-masing hipotesis yang diusulkan diterima.



Penelitian yang dilakukan oleh Irvianti dan Adi (2010) yang berjudul “Pengaruh Analisis Jabatan & Perencanaan SDM Terhadap Perekrutan Karyawan” ditemukan bahwa adanya hubungan yang kuat antara analisis jabatan dengan perekrutan karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Nora Diana (2016)	Analisis Jabatan Pekerjaan Pada PT. Pos Indonesia Cabang Samarinda.	Analisis Jabatan	Kualitatif Deskriptif	PT. Pos Indonesia Cabang Samarinda sudah menerapkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.
2.	Anesia Tara Farida & Hening Widi Oetomo (2016)	Pengaruh Proses Perekrutan & Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada CV Elang Samudra.	Variabel bebas : Perekrutan & Kompensasi  Variabel terikat : Loyalitas Karyawan	Kausal komparasi dengan metode sampling jenuh	Proses perekrutan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

3.	Ellyta Yuliyanti (2009)	Analisis Proses Perekrutan dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai.	Variabel bebas : Proses Perekrutan, Seleksi  Variabel terikat : Kinerja Pegawai	<i>Structural Equation Modelling</i>	Pemilihan secara signifikan dipengaruhi langsung oleh perekrutan sehingga kinerja berpengaruh signifikan terhadap seleksi namun perekrutan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dan proses seleksi.
No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Alat analisis	Hasil Penelitian
4.	Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, & Irwan Noor (2013)	Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang.	Variabel bebas : Analisis Jabatan  Variabel terikat : Kinerja Pegawai	<i>Proportional Stratified Random Sampling.</i>	Analisis Jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5.	Laksmi Sito Dwi Irvianti & Julius Adi (2010)	Pengaruh Analisis Jabatan & Perencanaan Sumberdaya Manusia Terhadap Perekrutan Karyawan.	Variabel bebas : Analisis Jabatan, Perencanaan Sumberdaya Manusia  Variabel terikat : Perekrutan Karyawan	Korelasi & Regresi Linear.	Analisis Jabatan berpengaruh kuat terhadap perekrutan.

Sumber: Diana (2016), Farida & Oetomo (2016), Yuliyanti (2009), Tanumihardjo, Hakim & Noor (2013), Irvianti & Adi (2010), Yullyanti (2009)

Dari keseluruhan penelitian terdahulu yang sudah diuraikan diatas terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamaan terletak pada variabel yang diteliti yaitu variabel Analisis Jabatan, Perekrutan, Seleksi, dan Kinerja Pegawai.

Sedangkan perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan peneliti terdahulu yang sudah diuraikan judul yang diangkat pada penelitian ini adalah “Pengaruh Analisis Pekerjaan, Perekrutan, dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan” dimana peneliti menentukan beberapa variabel untuk diteliti diantaranya :

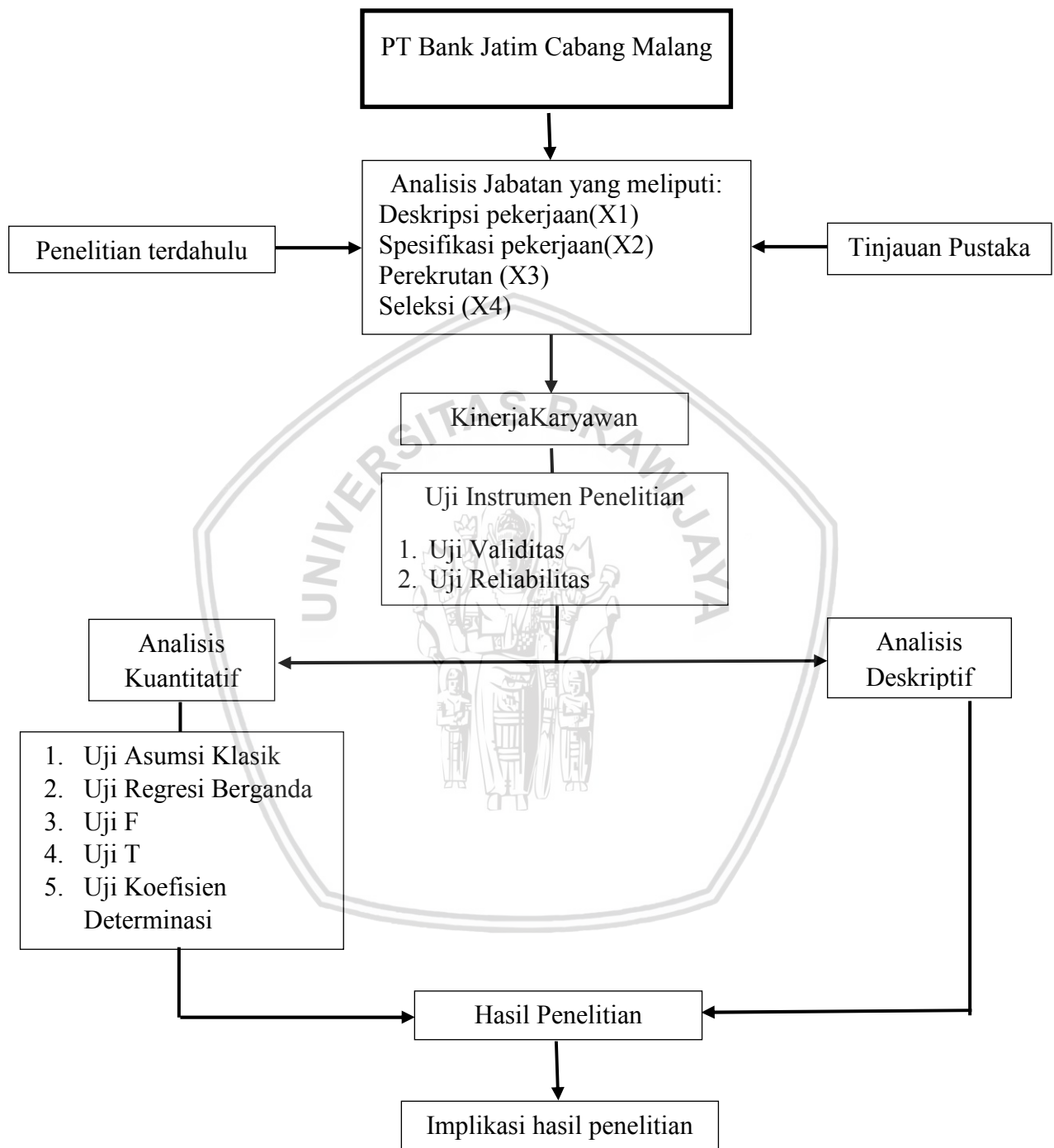
1. Variabel Deskripsi pekerjaan(X1) dengan indikator wewenang, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, kompensasi.
2. Variabel Spesifikasi pekerjaan(X2) dengan indikator pendidikan, dan kompetensi.
3. Variabel Perekrutan (X3) dengan indikator kebijakan perusahaan, metode perekrutan, dan prosedur perekrutan, waktu pelaksanaan, kendala perekrutan.
4. Variabel Seleksi (X4) dengan indikator keefektivitasan pengadaan seleksi, transparannya hasil seleksi, dan kendala-kendala dalam proses seleksi.

## 2.9 Kerangka Konseptual

Arikunto (2013:59) menyatakan bahwa ada tiga persyaratan penting dalam mengadakan penelitian; sistematis,berencana, dan mengikuti konsep ilmiah. Atas dasar itulah, maka pada penelitian ini disusun sebuah kerangka konseptual yaitu

Gambar 2.1

## Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Irvianti dan Adi (2010), Moekijat (1992), Hariandja (2002)

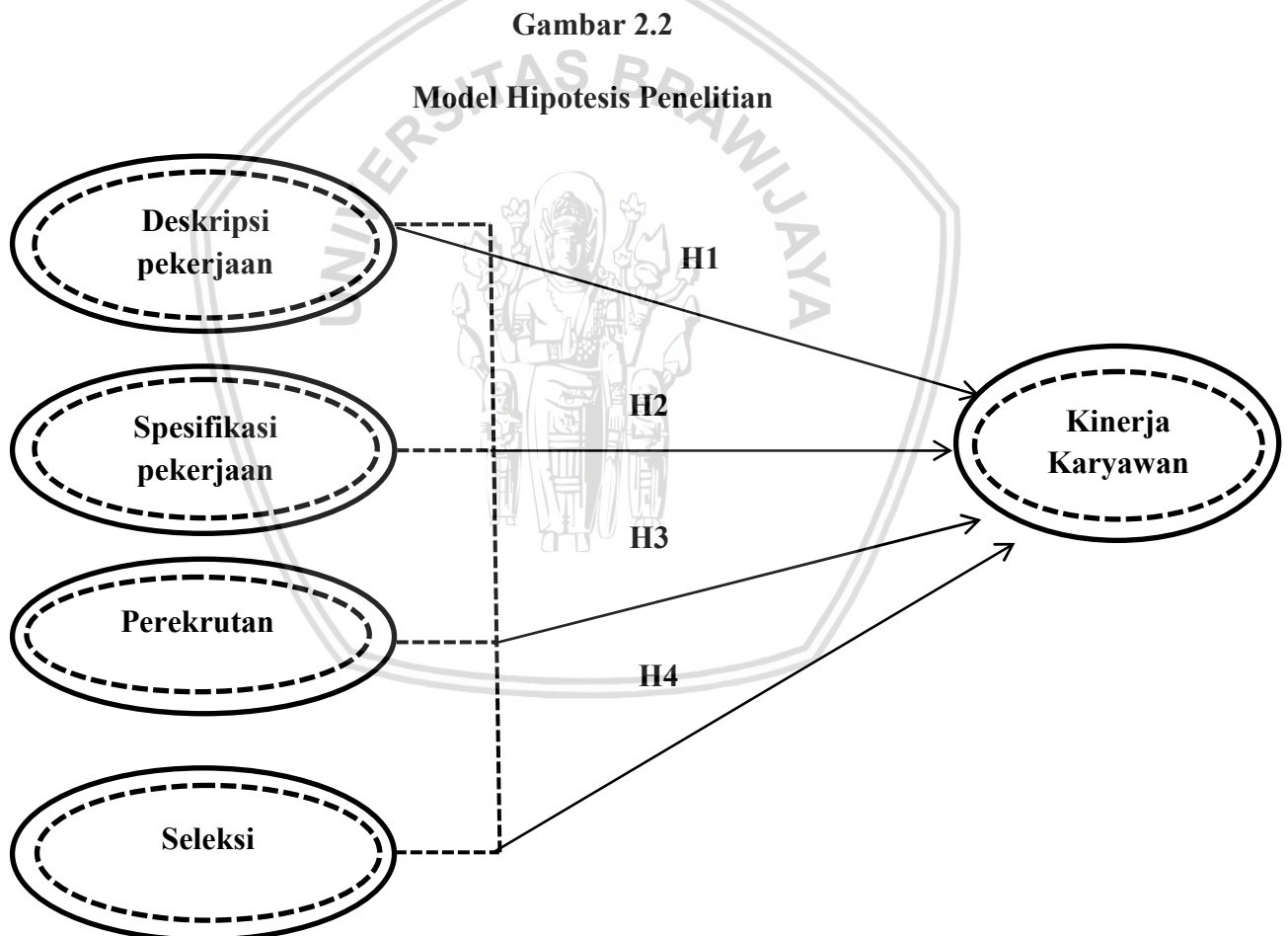
Penelitian yang dilakukan akan dilaksanakan pada PT Bank Jatim Cabang Malang. Pada penelitian ini terdapat beberapa variabel yang hendak diteliti diantaranya variabel deskripsi pekerjaan(X1), spesifikasi pekerjaan (X2), perekrutan (X3), seleksi (X4) terhadap kinerja karyawan (Y).

Adapun alasan mengapa peneliti tertarik untuk mencari tahu keterkaitan antara variabel dikarenakan pada bagian tinjauan pustaka yang sudah dipaparkan memperlihatkan adanya keterkaitan antar variabel tersebut. Serta dikuatkan kembali dengan fenomena dari PT Bank Jatim ini sendiri yang menyatakan bahwa perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang sangat memperhatikan kualitas dari Sumberdaya Manusia yang mereka miliki, dan perusahaan ini juga sudah mampu merencanakan dan merumuskan sendiri strategi untuk Sumberdaya Manusia agar tetap konsisten kualitas nya. Sehingga sangat menarik untuk peneliti mengetahui bagaimana cara PT Bank Jatim ini sendiri merancang dan menganalisis informasi sedemikian rupa dalam mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas melalui proses perekrutan dan seleksi yang dilakukan sehingga menunjang kinerja perusahaan mereka.

Untuk mengetahui adanya keterkaitan antar variabel yang akan diteliti, pada penelitian ini menggunakan beberapa alat uji instrumen yaitu uji validitas dan uji realibilitas serta menggunakan analisis kuantitatif yang terdiri atas uji asumsi klasik, uji regresi berganda, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi. Dari pengujian tersebut akan ditemui hasil seberapa besar kontribusi antar variabel. Kesimpulan dari hasil pengujian yang dilakukan akan dijelaskan secara deskriptif dan diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk kebaikan proses perekrutan yang akan dilaksanakan kedepan nya.

## 2.10 Model Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah kesimpulan sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya. Adapun model hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Penelitian ini menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel bebas Deskripsi pekerjaan (X1), Spesifikasi pekerjaan (X2), Perekrutan (X3) dan Seleksi (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan latar belakang, dan tinjauan pustaka dapat digambarkan model hipotesis sebagai berikut :



*Sumber: Maulana (2016)*

Keterangan :

—————→ = Pengaruh secara simultan

-----→ = Pengaruh secara parsial

Berdasarkan hipotesis yang diajukan tersebut, antar variabel mengalami keterkaitan, diantaranya sebagai berikut :

- 1) H1: deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, perekrutan, dan seleksi berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.
- 2) H2 : deskripsi pekerjaan merupakan pernyataan tertulis dan pemberian informasi mengenai suatu jabatan serta berapa banyak karyawan yang dibutuhkan dalam perusahaan tersebut sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dengan variabel kinerja karyawan.
- 3) H3 : spesifikasi pekerjaan merupakan uraian mengenai persyaratan dalam mengisi suatu jabatan. Sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dengan variabel kinerja karyawan.
- 4) H4: perekrutan merupakan suatu proses dalam mencari dan menarik calon karyawan yang memenuhi kualifikasi kinerja dalam mengisi suatu jabatan. Sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dengan variabel kinerja karyawan.
- 5) H5: seleksi merupakan proses dalam memilih sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria pada posisi yang dibutuhkan. Sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat yaitu pada variabel kinerja karyawan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan judul penelitian, pokok permasalahan, tujuan penelitian, rumusan masalah, hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Perekrutan, dan seleksi secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Dimana apabila wewenang (tanggung jawab), pelatihan, metode perekrutan, dan seleksi yang dilakukan telah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan serta mampu di informasikan dengan baik kepada para karyawan, dapat menunjang kinerja karyawan itu sendiri.
2. Deskripsi pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Jatim Cabang Malang. Dimana apabila wewenang serta tanggung jawab dapat diinformasikan dengan jelas oleh pihak PT Bank Jatim maka kinerja karyawan juga akan semakin lebih baik.
3. Spesifikasi pekerjaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Jatim Cabang Malang, dengan artian bahwa setiap program pelatihan yang diadakan oleh PT Bank Jatim sangat bermanfaat dan membantu dalam peningkatan kinerja setiap karyawan.
4. Perekrutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Jatim Cabang Malang. Penggunaan metode eksternal (penarikan karyawan dari luar perusahaan) sangat menunjang dalam peningkatan kinerja karyawan.

Karena karyawan yang masih baru lebih memiliki motivasi untuk ingin tahu dan belajar serta memiliki semangat yang lebih tinggi. Variabel Seleksi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan di PT Bank Jatim Cabang Malang. Adanya kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan kebutuhan perusahaan, serta kesesuaian tes seleksi dengan pekerjaan yang diterima sangatlah menunjang kinerja dari para karyawan. Dimana dengan kesesuaian tersebut seorang karyawan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pekerjaan barunya sehingga sangat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut :

1. Deskripsi pekerjaan pada PT Bank Jatim Malang sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Namun alangkah lebih baik apabila informasi mengenai lamanya jam kerja lebih dikaji dan diperhatikan kembali agar tidak terjadi kesalahpahaman antar karyawan dan pihak perusahaan, dan menghindari adanya kejenuhan dalam bekerja. Sehingga kinerja dari masing-masing karyawan dapat lebih baik lagi.
2. Spesifikasi pekerjaan pada PT Bank Jatim sudah cukup baik karena mereka mampu untuk mengikuti perkembangan para pesaing perusahaan lainnya. Hanya saja PT Bank Jatim sebaiknya lebih memperhatikan kembali bagaimana mengenai penempatan pekerjaan para karyawan mereka sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Agar seluruh karyawan mereka dapat merasa lebih nyaman dalam bekerja.

3. Proses perekrutan sebaiknya tidak selalu menunggu informasi dari pihak kantor pusat mengenai keperluan kapan diadakannya proses perekrutan. Alangkah lebih baik apabila dari pihak kantor cabang PT Bank Jatim itu sendiri memperhatikan kondisi dan keadaan dari para karyawan nya, sehingga tidak ada kendala dari setiap pekerjaan mereka dengan alasan adanya permasalahan kekurangan Sumberdaya Manusia. Proses Seleksi yang sudah diterapkan oleh PT Bank Jatim ini sendiri sudah sangat baik. Sehingga sangat layak untuk dapat selalu dipertahankan.



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1. 1 Latar Belakang**

Era globalisasi pada saat ini sangat menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk mampu berkompetisi dalam dunia bisnis yang mana perusahaan-perusahaan yang sudah eksis memiliki peran penting dalam menyediakan lapangan pekerjaan yang berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan perusahaan-perusahaan yang sudah ada tersebut diharapkan dapat membantu realisasi pemerintah tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan perusahaan besar atau kecil, berbadan hukum atau tidak karena mereka juga turut serta membantu pemerintah untuk mengurangi angka pengangguran di dalam dunia pekerjaan. Namun, untuk mempekerjakan karyawan dalam suatu bisnis perusahaan bukanlah hal yang mudah karena mereka semua dituntut mempunyai kemampuan yang memadai. Perusahaan juga melakukan serangkaian tahapan seleksi sebelum memilih karyawan untuk dipekerjakan. Pemerintah juga sangat mendukung untuk seluruh perusahaan mampu meningkatkan kualitas dari masing-masing Sumberdaya Manusia (SDM) yang mereka miliki dalam menjalankan bisnis perusahaan (Maulana, 2016).

Sumberdaya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan aktivitas suatu perusahaan karena mereka yang menjalankan segala strategi dan rancangan bisnis yang sudah dibuat dengan harapan dapat mencapai visi misi perusahaan yang sudah dirumuskan. Pencapaian atau keberhasilan suatu perusahaan dapat terlihat dari bagaimana kemampuan

perusahaan tersebut dalam mengelola Sumberdaya Manusianya yang tersedia. Rivai (2009) mengatakan bahwa dalam hal menciptakan SDM yang berkompeten pada perusahaan harus memperhatikan beberapa hal penting seperti penggunaan teknologi yang dapat mempermudah pekerjaan, melakukan analisis jabatan untuk mempermudah pekerjaan seperti menerapkan keterampilan dan pelatihan, kenyamanan dan suasana kerja yang dapat menciptakan hasil pekerjaan yang maksimal.

Tuntutan dalam perbaikan sumberdaya manusia mengharuskan suatu perusahaan untuk melakukan beberapa kegiatan, kegiatan pertama yang harus dilakukan dalam manajemen kepegawaian adalah dengan mendapatkan orang-orang untuk mengisi setiap jabatan dalam organisasi. Suatu organisasi yang sudah mapan biasanya kegiatan ini diserahkan langsung kepada para ahli-ahli pemangku jabatan seperti pada bagian seksi penerimaan pegawai dari bagian personalia (Moekijat, 1974).

Pada organisasi yang lebih kecil, setiap pemimpin dapat melakukan sendiri proses penerimaan pegawai tersebut tanpa meminta bantuan dari para ahli-ahli seperti pada organisasi besar. Baik dalam organisasi besar maupun organisasi kecil ini sendiri ada langkah awal yang harus dilakukan sebelum melaksanakan proses penarikan tenaga kerja (*recruitment*) yaitu dengan menentukan kualitas dan jenis pegawai yang diinginkan pada masing-masing jabatan, jumlah pegawai yang diperlukan, maupun kualitas dari masing-masing pegawai yang nantinya akan mengisi jabatan itu.

Oleh karena itu, fungsi dan kegiatan pertama dalam manajemen kepegawaian disini adalah mendapatkan orang-orang yang tepat untuk menduduki setiap jabatan yang diperlukan baik dalam segi kualitas maupun kuantitasnya.

Metode yang biasanya digunakan dalam penentuan jenis ataupun kualitas dari tenaga kerja yang diperlukan adalah dengan melakukan analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan disini berfungsi untuk penentuan kualifikasi dalam suatu pekerjaan yang berpengaruh pada keberhasilan perusahaan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, dimana hal tersebut merupakan salah satu poin terpenting bagi suatu perusahaan dalam mewujudkan target kinerja perusahaan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan, selain itu analisis pekerjaan juga berguna dalam pemberian fakta-fakta dan menunjukkan apa saja aktivitas yang dilakukan nantinya dalam pekerjaan tersebut, serta jenis pegawai yang bagaimana yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Fakta-fakta ini nantinya akan disimpulkan dalam uraian jabatan (*deskripsi pekerjaan*).

Sedangkan untuk setiap syarat-syarat pegawai yang diperlukan akan dicatat dan dirangkum dalam persyaratan jabatan (*spesifikasi pekerjaan*). Berbagai jenis uraian jabatan disini harus ada dalam setiap pikiran para pemimpin pada saat mereka akan menerima pegawai baru. Akan tetapi setiap ide mengenai uraian jabatan haruslah dibuat dengan cermat serta disimpulkan setiap kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dalam setiap jabatan yang disusun dengan baik.

Pada umumnya setiap perusahaan maupun organisasi selalu berupaya mendapatkan karyawan-karyawan yang memiliki kualitas yang baik. Menurut (Simamora, 1997, p.212) perekrutan adalah sekumpulan aktivitas dalam mencari

pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, serta pengetahuan yang diperlukan guna menutupi setiap kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Tujuan dari perekrutan adalah untuk mendapatkan calon-calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan untuk pihak manajemen memilih dan menyeleksi calon-calon karyawan tersebut sesuai kualifikasi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sebelum pihak manajemen (*recruiter*) memilih para calon karyawan tersebut untuk mengisi suatu jabatan, mereka harus memiliki gambaran yang jelas terlebih dahulu tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Tujuan kedua dari perekrutan adalah mencocokkan (*to match*) antara setiap karakteristik individu (pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan lain-lain) dengan persyaratan-persyaratan jabatan yang harus dimiliki individu tersebut dalam memegang suatu jabatan.

Mendapatkan karyawan yang berkompeten tidak berhenti hanya pada proses perekrutan saja tetapi harus dibarengi dengan seleksi. Seleksi dapat diartikan sebagai proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih, dari sekumpulan pelamar, orang atau orang-orang yang paling baik memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini.

Tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasikan para pelamar yang memiliki skor tinggi pada setiap aspek-aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ataupun karakteristik lain yang penting untuk menjalankan sebuah pekerjaan dengan baik.



Setiap program seleksi bermaksud mengidentifikasi pelamar-pelamar yang mempunyai peluang terbesar untuk mencapai atau melebihi standar kinerja yang ditetapkan organisasi. Kinerja disini tidak hanya merujuk pada kuantitas keluaran, tetapi juga meliputi aspek-aspek lain nya seperti kualitas keluaran, kemangkiran, pelanggaran disiplin, kepuasan kerja, dan pengembangan karir.

Setiap perusahaan/organisasi selalu menginginkan agar kinerja karyawan nya baik, untuk itu salah satu usaha yang harus dilakukan adalah dengan menetapkan standar kinerja sebagai salah satu tolak ukur dalam melakukan penilaian prestasi melalui informasi yang sudah didapat dari analisis pekerjaan yang sudah dibuat (Rivai, 2009).

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai salah satu prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dengan peran mereka dalam perusahaan. Apabila informasi dari analisis pekerjaan tersebut dilakukan dengan benar dan diterapkan dengan baik maka perusahaan yang bersangkutan akan merasa beruntung karena strategi perusahaan mereka sudah tercapai (Rivai, 2009). Namun apabila terdapat kegagalan dalam mencocokkan kedua hal tersebut seorang individu dalam organisasi/perusahaan akan merasa putus asa pada pekerjaan mereka dan berakibat pada penurunan kualitas kinerja karyawan tersebut.

Objek pada penelitian ini adalah Bank Jatim di Kota Malang. Bank Jatim dahulu bernama Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur. Ini adalah sebuah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di provinsi Jawa Timur. Bank ini didirikan pada Tanggal 17 Agustus 1961 dengan bentuk Perseroan Terbatas (PT), lalu

kemudian dalam perkembangannya berubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

PT Bank Jatim berkantor pusat di Surabaya. Komisaris utama Bank Jatim adalah Mujiyanto dan Dirut Bank Jatim pada saat ini bernama Hadi Sukrianto. PT Bank Jatim menjadi salah satu bank devisa sejak Tanggal 2 Agustus 1990. Pada Tanggal 1 Mei 1999, dalam upaya untuk meningkatkan profesionalitas dan indepedensi sebagai suatu pelayan masyarakat pada bidang jasa keuangan Bank Jatim mampu mengubah bentuk badan hukum dari BUMD menjadi sebuah Perseroan Terbatas (PT). Landasan hukum pendirian adalah akta notaris Anwar Mahajudin Nomor 91 Tanggal 17 Agustus 1961 dan dilengkapi juga dengan landasan operasional Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor BUM. 9-4-5 Tanggal 15 Agustus 1961.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan Undang-undang Nomor 14 tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perbankan, pada Tahun 1967 juga dilakukan penyempurnaan melalui Peraturan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor 2 Tahun 1976 yang menyangkut Status Bank Pembangunan Daerah dari bentuk Perseroan Terbatas (PT) menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Seiring dengan perkembangannya, pada Tahun 1990 Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur mampu meningkatkan statusnya dari Bank Umum menjadi Bank Umum Devisa dimana hal ini telah ditetapkan dengan adanya Surat Keputusan Bank Indonesia Nomor 23/28/KEP/DIR Tanggal 2 Agustus 1990. Dalam hal memperkuat permodalan maka pada Tahun 1994 dilakukannya

perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 1992 pada Tanggal 28 Desember 1992 menjadi Peraturan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor 26 Tahun 1994 Tanggal 29 Desember 1994 dengan melakukan perubahan pada struktur permodalan/kepemilikan dengan melakukan perizinan modal saham dari pihak ketiga sebagai suatu salah satu unsur kepemilikan dengan adanya komposisi maksimal sekitar 30%.

Sesuai dengan hasil Rapat Umum Pemegang Saham dengan Tahun buku 1997 telah disetujui bahwa perubahan bentuk dari Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah menjadi sebuah Perseroan Terbatas (PT). Dalam Pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1998 mengenai Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah maka Tanggal 20 Maret 1999 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur telah menyetujui Peraturan Daerah Nomor 1 pada Tahun 1999 mengenai Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi sebuah Perseroan Terbatas (PT). Hal ini dilakukan demi mempertahankan eksistensi dalam dunia perbankan di Indonesia.

PT Bank Jatim ini sendiri merupakan salah satu perusahaan yang sangat memperhatikan kualitas dari masing-masing Sumberdaya Manusia (SDM) yang mereka miliki. Hingga perusahaan ini sendiri sudah mampu membentuk dan merumuskan strategi pengembangan Sumberdaya Manusiannya. Strategi tersebut mengacu pada konsep Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Konsep tersebut merupakan gabungan dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian aktivitas tenaga kerja secara optimal yang dimulai dari proses perekrutan hingga pada proses pensiun yang dimana proses

pengembalian keputusan tersebut sangat didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi dari masing-masing jabatan dan kompetensi masing-masing individu demi tercapainya tujuan perusahaan. Gabungan dari beberapa proses tersebut diharapkan supaya setiap aktivitas dan keputusan yang diambil nantinya bersifat transparan serta mampu dipertanggungjawabkan dan tidak bersifat diskriminatif.

Kinerja karyawan pada PT Bank Jatim saat ini sudah cukup baik dimana sangat terlihat dari masih banyaknya *customer* yang mempercayakan assetnya ditanamkan di PT Bank Jatim ini. *Customer* merupakan salah satu asset bank yang sangat dibutuhkan dan ternilai. Oleh karena itu setiap bank harus mampu menciptakan suasana pelayanan yang baik bagi customernya. Baik atau tidaknya pelayanan yang diberikan oleh bank tersebut sangat terlihat dari bagaimana kesan *customer*. Karena kesan *customer* merupakan cerminan terhadap bagaimana penilaian kinerja karyawan bank tersebut dalam kesehariannya.

Dengan adanya uraian di atas dapat disimpulkan bahwa PT Bank Jatim selalu memperhatikan dan menjaga kualitas karyawan mereka. Artinya bahwa Bank Jatim dalam proses perekrutan maupun seleksi karyawan mereka benar-benar selektif dan memperhatikan kualitas dan kuantitas masing-masing karyawan demi kemajuan serta eksistensi dari PT Bank Jatim ini sendiri.

Manajemen dan organisasi merupakan kedua hal yang sangat memiliki peran yang penting dimana antar satu dengan yang lainnya tidak dapat dipisahkan (Diana, 2016).

Farida (2016) menambahkan bahwa proses perekrutan berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja. Adanya proses perekrutan yang

baik sangat berdampak dalam mendatangkan suatu hasil yang positif dalam hal produktivitas dan kepuasan pelanggan. Dikatakan juga bahwa proses perekrutan merupakan salah satu hal terpenting karena kegiatan ini bertujuan untuk mencari orang-orang yang tepat demi terciptanya loyalitas dan keberhasilan perusahaan tersebut. Irvianti dan Adi (2010) menjelaskan kembali bahwa adanya hubungan yang kuat antara analisis jabatan dengan perekrutan karyawan.

Berjalannya setiap pekerjaan di dalam suatu perusahaan harus didukung dengan SDM yang berkualitas. Tugas serta tanggung jawab yang diberikan harus jelas dan didukung dengan kemampuan serta keahlian yang dimiliki. Perusahaan harus mampu membuat analisis jabatan dalam menentukan jenis ataupun kualitas karyawan yang dibutuhkan agar proses perekrutan dan seleksi yang dijalankan dapat berjalan dengan baik serta mendapatkan orang-orang yang tepat dan mendukung kualitas kinerja karyawan dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut dapat dibuat tugas akhir skripsi dengan judul **“PENGARUH ANALISIS PEKERJAAN, PEREKRUTAN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN” (Studi di PT Bank Jatim Cabang Malang).**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah deskripsi jabatan, spesifikasi pekerjaan, perekrutan, dan seleksi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah deskripsi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah spesifikasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

4. Apakah perekrutan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai setelah dilakukannya penelitian berdasarkan rumusan masalah di atas adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh variabel deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, perekrutan, dan seleksi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh variabel deskripsi pekerjaan terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh variabel spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh variabel perekrutan terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh variabel seleksi terhadap kinerja karyawan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi dua:

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai penambahan ilmu pengetahuan ilmu manajemen pada bidang Sumberdaya Manusia (SDM) dan dapat menjadi referensi serta masukan bagi peneliti selanjutnya terkait mengenai pengaruh analisis pekerjaan dan perekrutan terhadap kinerja karyawan.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

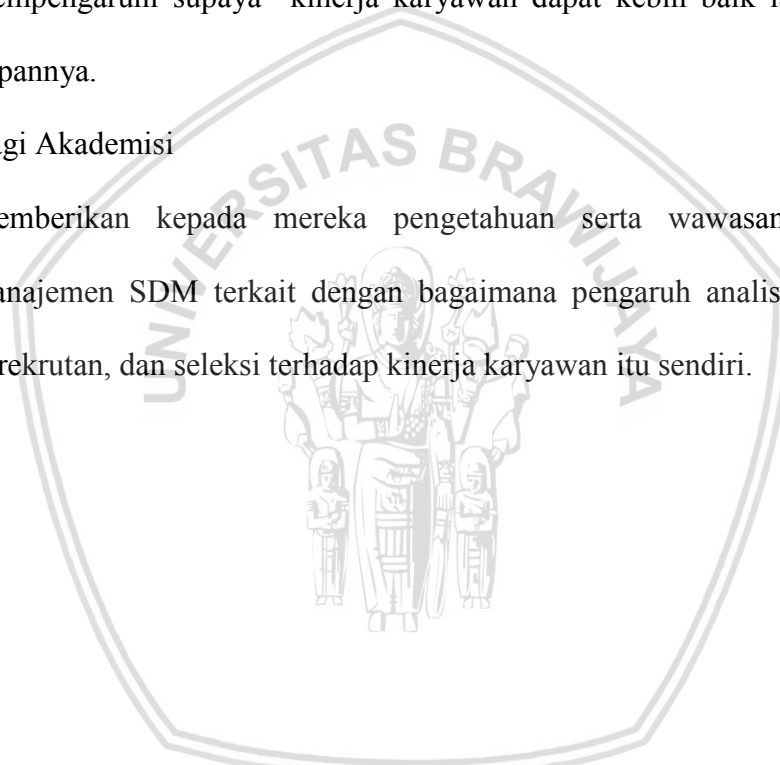
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya :

1. Bagi Perusahaan

Membantu perusahaan tepatnya pada departemen SDM untuk dapat membuat analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi yang akan mempengaruhi supaya kinerja karyawan dapat lebih baik lagi untuk ke depannya.

2. Bagi Akademisi

Memberikan kepada mereka pengetahuan serta wawasan di bidang manajemen SDM terkait dengan bagaimana pengaruh analisis pekerjaan, perekrutan, dan seleksi terhadap kinerja karyawan itu sendiri.





### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Dalam sebuah penelitian akan membutuhkan suatu metode penelitian untuk menjadi pedoman bagi peneliti terkait dengan pengumpulan data sampai dengan dilakukannya analisis data terhadap penelitian tersebut. Hal tersebut menjadi sangat penting dalam memberikan arah yang jelas dalam penelitian yang dikaji. Untuk dapat memberikan arah yang diperlukan maka dibutuhkan adanya uraian komponen penelitian yang akan dijabarkan lebih lanjut pada bagian selanjutnya.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Berdasarkan dari jenis data dan analisisnya, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian dengan metode kuantitatif. (Sugiyono, 2014, p.8) mengartikan penelitian kuantitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti suatu populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data yang dilakukan menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah penelitian penjelasan (explanatory research). Menurut Sugiyono (2012), penelitian penjelasan (explanatory research) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal diantara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang telah

dirumuskan sebelumnya, sehingga dapat mengetahui berapa besar kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besarnya arah hubungan yang terjadi.

Alasan utama menggunakan penelitian penjelasan diharapkan melalui pengujian hipotesis yang diajukan dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh variabel bebas, dalam hal ini analisis jabatan, dan perekrutan dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan pada PT Bank Jatim Cabang Malang.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian mengenai pengaruh analisis jabatan terhadap perekrutan karyawan ini dilakukan di PT Bank Jatim Cabang Malang yang beralamat di Jalan Jaksa Agung Suprpto 26-28, Malang.

### **3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling**

#### **3.3.1 Populasi**

Problematik yang ada dalam pemilihan data kuantitatif umumnya berkaitan dengan populasi data yang diteliti. Populasi (population), yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro, 1999, p.115). (Arikunto, 2013, p.73) menjelaskan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan

di PT Bank Jatim Cabang Malang ini, populasinya adalah seluruh karyawan organik PT Bank Jatim Cabang Malang yang berjumlah 120 orang. Namun dari 120 responden yang telah ditetapkan hanya 117 jawaban responden yang diterima.

### **3.3.2 Sampel**

Penentuan sampel merupakan langkah penting dalam penelitian kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2014, p.81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Adapun penentuan dalam penarikan jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode sampling jenuh. Sampling jenuh merupakan teknik pengambilan sampel/informan yang didasarkan atas pertimbangan apabila populasi tersebut berjumlah relatif kecil atau tidak diperlukan nya lagi dilakukan teknik sampling representatif. Penelitian dengan metode seperti ini juga sering disebut dengan penelitian populasi (Kadji, 2016)

### **1.3.3 Teknik Sampling**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus, dengan alasan bahwa jumlah populasi sudah diketahui dan memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan yang menjadi bagian dari sampel pada penelitian ini. Dalam praktiknya, penulis memilih untuk menggunakan teknik Sampling Jenuh (sensus) yaitu metode penarikan sampel dengan pertimbangan bahwa semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel (Supriyanto, dan Machfudz, 2010:188).

Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan dari PT Bank Jatim Cabang Malang berjumlah 117 orang yang terdiri dari beberapa karyawan yang memiliki jabatan yang berbeda.

## **1.4 Data**

### **3.4.1 Jenis Data**

Dalam penelitian ini diperlukan sejumlah data yang dibutuhkan oleh peneliti sebagai bahan informasi. Berdasarkan sumbernya, data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

#### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya peristiwa (Sekaran, 2006, p.77). Data primer diperoleh melalui berbicara secara langsung dengan mereka dengan mengamati peristiwa, orang, dan objek, atau dengan menyebarkan kuisioner kepada orang-orang. Sedangkan (Indriantoro & Supomo, 1999, p.146) menyatakan bahwa data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner dan wawancara.

#### **2. Data Sekunder**

(Sekaran, 2006, p.77) menjelaskan bahwa data yang diperoleh melalui sumber yang ada disebut sebagai data sekunder. Yaitu, data yang telah ada dan tidak perlu dikumpulkan sendiri oleh peneliti. Beberapa data sekunder antara lain buletin statistik, publikasi pemerintah, informasi yang dipublikasikan atau tidak

dipublikasikan dari dalam atau luar perusahaan, data yang tersedia dalam penelitian sebelumnya, studi kasus dan dokumen perpustakaan, data *online*, situ web, dan internet.( Indriantoro & Supomo, 1999, p.147) mendefinisikan data sekunder adalah penelitian arsip (*archival research*) yang memuat kejadian masa lalu (historis). Pengumpulan data sekunder relatif lebih cepat dan lebih murah dibandingkan dengan pengumpulan data primer. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari penggunaan literatur, penelitian sebelumnya serta sumber lain yang relevan.

### 3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data kuantitatif atau kualitatif. Untuk mendapatkan data secara terperinci dan baik, maka peneliti menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. Kuesioner

(Sugiyono, 2014, p.142) mengemukakan kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Sedangkan (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.154) mengemukakan bahwa pengumpulan data penelitian pada kondisi tertentu kemungkinan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui suatu kuesioner. Kuesioner akan disebar kepada para karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang secara langsung oleh

peneliti, sehingga nantinya kuisioner dijawab dan diisi secara langsung oleh para karyawan.

## 2. Wawancara

(Sugiyono, 2014, p.137) mengemukakan wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Dalam penelitian ini, pihak yang diwawancarai adalah para karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang.

Adapun isi dari wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu penanggung jawab bidang Sumberdaya Manusia pada PT Bank Jatim Cabang Malang sebagai berikut :

Iren : bagaimana Pak diterapkan nya proses Deskripsi Pekerjaan itu sendiri oleh PT Bank Jatim ?

Pak Miko : untuk di PT Bank Jatim dari segi Deskripsi Pekerjaan itu terbagi menjadi dua. Ada yang struktural dan operasional. Kalau struktural itu dari pimpinan bagian sampai keatas. Pimpinan penyelia, sampai dengan PBO (Pimpinan Bagian Operasional, yang menjalankan operasional perusahaan), diatas nya lagi ada pimpinan cabang (yang membuat keputusan untuk di cabang). Sedangkan untuk di kantor pusat terdapat penyelia, tim subdiv, lalu divisi.

Iren : untuk deskripsi pekerjaan per bagian nya seperti apa pak?

Pak Miko : untuk di kantor bagian depan itu ada *CS (service and system)*, *Tailer*, sama Pelayan Nasabah, lalu ada divisi luar negeri (untuk pelayanan mata uang asing), setelah itu untuk yang memakai baju kuning dan hitam itu prioritas jadi

untuk nasabah yang simpanan nya diatas 500jt itu akan ditangani oleh prioritas. Lalu ada bagian kredit yang dibagi menjadi pemasaran, penagihan, dan *credit conference*, setelah itu terdapat bagian yang baru ada di Bank Jatim yaitu kredit mikro, yang terakhir itu ada bagian umum serta akuntansi. Kalau di Malang ini kan merupakan cabang 1 sehingga bagian umum dan akuntansi di pisah, sedangkan untuk yang di cabang 2 itu umum dan akuntansi di gabung.

Iren : terus untuk spesifikasi pekerjaan nya bagaimana Pak?

Pak Miko : kalau untuk tamatan kita standar nya S1. Kecuali untuk karyawan yang sudah senior itu kan ada yang masih lulusan SMA dan Diploma. Tapi untuk secara umum kita S1 mbak. Namun apabila karyawan tersebut ingin naik ke jenjang berikutnya misalnya dari staf ingin naik ke jenjang penyelia itu harus menggunakan ijazah S1 mbak. Setelah itu harus mengikuti diklat lagi. Dan ada faktor-faktor pendukung lain nya mbak untuk boleh seorang karyawan tersebut naik ke jenjang berikutnya.

Iren : kalau boleh tahu apa saja Pak faktor-faktor penentu tersebut?

Pak Miko : relasi dengan nasabah, target pencapaian, rekomendasi dari pimpinan sebelumnya.

Iren : biasanya rekrutmen dari Bank Jatim ini setiap berapa tahun sekali Pak?

Apakah 1 tahun sekali atau bagaimana?

Pak Miko : tidak mbak. Untuk rekrutmen itu kan dari pusat mbak asalnya. Jadi untuk hal tersebut ada divisi *Human Capital* (SDM) yang memonitor jumlah karyawan, *resign*, mutasi, dll dan yang melaporkan kebutuhan karyawan tersebut. Kadang 5 tahun juga pernah tidak ada sistem perekrutan. Jadi sesuai kebutuhan kantor mbak.



Iren : terus untuk sistem perekrutan nya lebih condong menggunakan metode apa Pak? Eksternal kah atau internal ?

Pak Miko : kalau selama ini kebanyakan dari eksternal sih mbak. Dari internal juga ada misalnya karyawan *outsourcing* yang sudah mengenal seluk beluk bank jatim mencoba melamar itu juga bisa. Tapi sebagian besar dari eksternal.

Iren : biasanya kalau dalam proses rekrutmen itu sendiri pernah gak sih Pak Bank Jatim itu mengalami kendala?

Pak Miko : kalau kendala gak ada mbak. Selama ini *fine-fine* saja.

Iren : untuk proses seleksi itu ada apa-apa saja Pak tahap nya?

Pak Miko : kalau untuk seleksi itu ada tes interview, tes tulis, lalu tes kesehatan, baru diterima. Untuk tes kesehatan itu *full medical check up*.

Iren : untuk proses seleksi apa pernah mengalami kendala juga?

Pak Miko : sejauh ini tidak.

Iren : saya juga pernah Pak membaca kalau PT Bank Jatim ini memiliki strategi MSDM BK untuk pengembangan karyawan Pak. Itu baru ya?

Pak Miko : iya itu baru mbak. Jadi setiap saat itu kita ada pelatihan. Misalnya untuk *tailer* itu setiap bulan ada refreshment yang dipegang oleh *Human Capital* untuk mengejar ketertinggalan dari PT Bank Jatim karena untuk sekarang PT Bank Jatim masih di DP 3 kita ingin naik ke bank DP 4.

Iren : kalau dari bank jatim ada gak sih standarisasi kinerja?

Pak Miko : untuk standarisasi tidak ada punishment yang spesifik. Tapi pada tiap cabang itu diberikan target-target pekerjaan, semisal tidak bisa memenuhi target tersebut dilihat dulu jangka waktu yang sudah diberikan berapa lama apabila

selama jangka tersebut tidak tercapai diturunkan ke grade 1 lalu dilanjut dengan pengurangan pegawai.

## 1.5 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

### 3.5.1 Definisi Operasional Variabel

Menurut (Sugiyono, 2012, p.13), definisi operasional variabel adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan konstruk sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran konstruk yang lebih baik.

#### 3.5.1.1 Variabel Bebas atau *Independent Variable*

Variabel bebas atau *independent variable* menurut (Sugiyono, 2014, p.39) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Pada penelitian ini, variabel bebas atau *independent variable* penelitian adalah analisis jabatan yang mana merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengumpulkan informasi-informasi terkait suatu jabatan dengan tujuan mendapatkan karyawan-karyawan yang berkompeten dalam suatu pekerjaan yang dibutuhkan. Dalam konsep analisis jabatan terdapat dua variabel yang digunakan berdasarkan peneliti terdahulu yaitu *Deskripsi pekerjaan* & *Spesifikasi pekerjaan*, serta variabel tambahan yaitu perekrutan dan seleksi.

### 3.5.1.2 Variabel Terikat atau Dependent Variable

Variabel terikat atau *dependent variable* menurut (Sugiyono, 2014, p.39) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Pada penelitian ini, variabel terikat atau *dependent variable*-nya adalah kinerja karyawan

**Tabel 3.1**  
**Konsep Variabel, Indikator, dan Item Penelitian**

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Adopsi & pengembangan
Analisis Jabatan	Deskripsi pekerjaan(X.1)	1. Wewenang	1. Untuk mengetahui apakah wewenang untuk setiap jabatan sudah di informasikan secara jelas.(X1.1) 2. Kesesuaian wewenang yang didapatkandengan posisi yang ada.(X1.2)	- Pattisahusiwa (2013) - Mohamad Ahmad Maulana (2016)
		2. Tanggung Jawab	1. Mengetahui bagaimana kejelasan yang diberikan mengenai tanggungjawab yang diemban secara keseluruhan dari suatu jabatan. (X1.3) 2. Mengetahui apakah PT Bank Jatim sudah memberitahukan arah pertanggungjawaban antar hubungan perjabatan secara jelas. (X1.4)	
		3. Kondisi Pekerjaan	1. Peraturan atau kebijaksanaan perusahaan dapatdipahami. (X1.5) 2. Adanya kejelasan mengenai kondisi berapa lamanya jam kerja yang diberikan (X1.6)	
Konsep	Variabel	Indikator	Item	Adopsi & Pengembangan penelitian

**Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian**

Analisis Jabatan	Deskripsi pekerjaan	4. Fasilitas kerja	1. Kelengkapan fasilitas dalam menunjang pekerjaan (X1.7) 2. Kesesuaian fasilitas yang diberikan dalam melakukan pekerjaan yang dijalani (X1.8)	- Pattisah usiwa (2013)
		5. Kompensasi	1. Apakah kompensasi yang diberikan dan ditawarkan oleh PT Bank Jatim sudah sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan (X1.9)	- Maulana (2016)
		1. Pendidikan	1. Kesesuaian tanggungjawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan (X2.1) 2. Kesesuaian tanggungjawab pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja yang dimiliki (X2.2)	- Pattisah usiwa (2013)
	Perekrutan (X3)	2. Kompetensi	1. Pengetahuan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif (X2.3) 2. Motivasi dalam bekerja menunjang pekerjaan (X2.4) 3. Keahlian serta pelatihan yang diberikan dapat menunjang pekerjaan secara efektif (X2.5)	Meldona (2009)
		1. Kebijakan Perusahaan	1. Mengetahui dari mana sumber perekrutan yang dilakukan oleh PT Bank Jatim apakah dari sumber internal atau eksternal. Dan dari kedua sumber tersebut mana yang lebih menunjang keefektifitasan kinerja karyawan (X3.1)	
		2. Metode Perekrutan	1. Untuk mengetahui proses perekrutan yang dilakukan menggunakan metode internal berupa (job posting) ataukah metode eksternal seperti (walk in applicant, write in, ataukah dari iklan) (X3.2)	
		3. Waktu pelaksanaan	1. Untuk mengetahui apakah waktu pelaksanaan proses perekrutan yang dilakukan sudah sesuai dengan yang sudah direncanakan. (X3.3)	
		4. Kendala perekrutan	1. Mengetahui apakah selama proses perekrutan yang dilakukan mengalami kendala atau tidak (X3.4)	

**Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian**

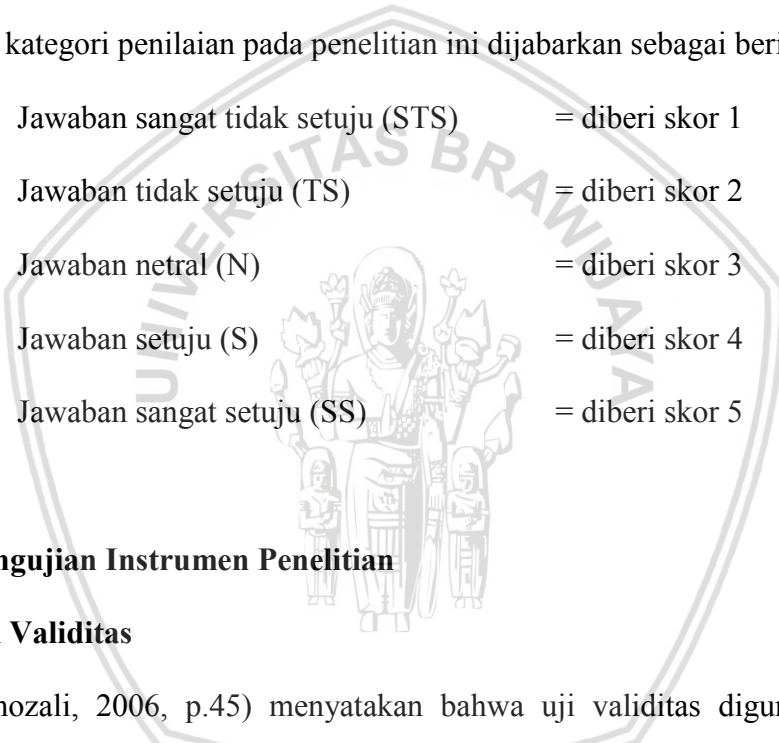
	Seleksi (X4)	1.Keefektivitasan proses seleksi	1.Untuk mengetahui apakah adanya kesesuaian pelaksanaan seleksi dengan kebutuhan lowongan di dalam perusahaan (X4.1). 2.Mengetahui apakah adanya kesesuaian dalam penilaian dari penyeleksi calon karyawan. (X4.2) 3.Mengetahui apakah tes penerimaan yang dilakukan oleh perusahaan sudah berhubungan dengan pekerjaan yang akan diterima. (X4.3) 4.Mengetahui apakah pertanyaan yang ditanyakan pada proses wawancara sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. (X4.4)	Meldona (2009)
		2.Transparannya Hasil Seleksi	1.Mengetahui apakah transparan atau tidak hasil seleksi yang diberikan (X4.5) 2.Mengetahui apakah hasil seleksi yang diberikan sudah jelas atau tidak (X4.6)	
		3.Kendala selama seleksi berlangsung	1.Mengetahui apakah selama proses seleksi berlangsung mengalami kendala atau tidak	
	Kinerja karyawan (Y)	1.Kuantitas	Menyelesaikan tugas sesuai dengan target perusahaan.	Maulana, 2016
		2.Kualitas	Hasil pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.	
		3.Waktu	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	

### 3.5.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. (Sugiyono, 2014, p.93) menyatakan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Karena dalam penelitian ini adalah penelitian dengan analisis kuantitatif, maka jawaban itu diberi skor dengan cara dirangkingdan susunannya akan dimulai dari sangat tidak setuju (*strongly disagree*) sampai kepada sangat setuju (*strongly agree*). Ke-5 (lima) kategori penilaian dari masing-masing pernyataan akan diberi skor 1-5, kategori penilaian pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

- 
- |                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| a. Jawaban sangat tidak setuju (STS) | = diberi skor 1 |
| b. Jawaban tidak setuju (TS)         | = diberi skor 2 |
| c. Jawaban netral (N)                | = diberi skor 3 |
| d. Jawaban setuju (S)                | = diberi skor 4 |
| e. Jawaban sangat setuju (SS)        | = diberi skor 5 |

## 1.6 Pengujian Instrumen Penelitian

### 3.6.1 Uji Validitas

(Ghozali, 2006, p.45) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Menurut (Arikunto, 2014, p.211), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Validitas item pernyataan ditentukan dengan cara mengkorelasikan antara skor (nilai) yang diperoleh dari masing-masing butir pertanyaan atau pernyataan dengan skor total menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* atau membandingkan koefisien korelasi produk momen ( $R_{hitung}$ ) dengan nilai kritisnya. Rumus korelasi yang dapat digunakan adalah yang dikemukakan oleh Pearson, yang dikenal dengan korelasi *Product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum Y^2 - (\sum X^2)\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y^2)\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Nilai validitas atau koefisien korelasi

$x$  = Skor kuisioner atau item

$y$  = Skor total atau total variabel.

$n$  = Banyaknya sampel atau responden.

Dari hasil korelasi tersebut dibagi dengan nilai kritis pada taraf signifikan sebesar  $\alpha = 0,05$ . Kriteria pengambilan keputusan adalah dengan membandingkan nilai  $r$  hitung yang bisa dilihat pada kolom *Corrected Item Total Correlation* yang akan dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05.

Secara singkat, kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- Apabila probabilitas signifikansi  $< 0,05$  atau nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item pertanyaan valid.



- b. Apabila probabilitas signifikansi  $> 0,05$  atau nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item pertanyaan tidak valid dan perlu dikeluarkan,  $r_{hitung}$  diperoleh dengan melihat pada tabel *Pearson Product Moment*.

Cara melihat nilai kritis pada tabel ini adalah dengan melihat jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini pada sisi kiri tabel dan melihat berapa hasil  $r_{hitung}$  pada jumlah sampel yang dikehendaki. Jadi jika sebuah butir pertanyaan tidak valid, maka secara langsung akan dikeluarkan. Butir – butir pertanyaan yang sudah valid kemudian secara bersama diukur reliabilitasnya.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

(Ghozali, 2006, p.41) mengemukakan bahwa reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu koesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sedangkan Reliabilitas menurut (Arikunto, 2014, p.221) menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.

Metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrument adalah uji alpha cronbach ( $\alpha$ ). Rumus alpha digunakan untuk mencari realibilitas item pertanyaan yang skornya bukan 1 dan 0 misalnya. Rumus alpha dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{(k - 1)} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya butir pertanyaan

$\sum sb^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma^2_t$  = varians total

Instrumen dikatakan reliabel jika:

- a. *Cronbach Alpha* > 0,6 maka instrumen pengamatan dinyatakan reliabel.
- b. *Cronbach Alpha* < 0,6 maka instrumen pengamatan tidak reliabel.

### 3.7 Uji asumsi klasik

#### 3.7.1 Uji Normalitas

Tujuan uji asumsi regresi normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah yang mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011, p.110). Dengan alat bantu aplikasi *SPSS for Windows Version 20*, prosedur uji normalitas ini dilakukan dengan menggunakan salah satu alat uji Kolmogorov-Smirnov. Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas yaitu jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Menurut (Ghozali, 2011, p.112), cara lain untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada

sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya, dengan dasar pengambilan keputusan antara lain:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.7.2 Uji Multikolinieritas

(Ghozali, 2006, p.91) menyatakan bahwa Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik selayaknya tidak terjadi Multikolinieritas.

Untuk mendeteksi ada tidaknya Multikolinieritas dalam suatu model regresi (Ghozali, 2006, p.91) mengemukakan bahwa dapat dilakukan beberapa cara diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel–variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel – variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka ini merupakan indikasi adanya Multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari

Multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen

- c. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor (VIF)*. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel *Independen* manakah yang dijelaskan oleh variabel *Independen* lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel *Independen* menjadi variabel *dependen* (terikat) dan diregres terhadap variabel *Independen* yang terpilih tidak dijelaskan oleh variabel *Independen* lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai *VIF* tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai *cutoff* yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya Multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$ . Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolonieritas yang masih dapat ditolerir. Sebagai misal nilai *tolerance* = 0,10 sama dengan tingkat kolonieritas 0,95. Walaupun Multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai *tolerance* dan *VIF*, tetapi peneliti tetap saja tidak mengetahui variabel – variabel *Independen* mana sajakah yang saling berkorelasi.

### 3.7.3 Uji Heteroskedatisitas

Uji Heteroskedatisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari *residual* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians berbeda, disebut Heteroskedatisitas dan model yang baik adalah tidak terjadi Heteroskedatisitas.

Salah satu cara untuk menguji ada tidaknya Heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *plot* antara nilai prediksi variabel *dependen* (ZPRED) dengan *Residualnya* (SRESID)

(Ghozali, 2006, p.105) menyatakan bahwa dasar analisis untuk mengambil keputusannya adalah :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi Heteroskedastisitas
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Selain *scatter plot*, uji glejser juga dapat digunakan untuk menentukan model tersebut homogen atau tidak. Pengambilan keputusannya didasarkan pada nilai signifikansinya dimana apabila nilainya lebih besar dari 0,05 maka dianggap tidak terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, ketika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 kesimpulannya terjadi heteroskedastisitas.

#### 3.7.4 Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan sebagai prasyarat statistik parametrik khususnya dalam analisis korelasi atau regresi linear yang termasuk dalam hipotesis asosiatif. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah:

- Jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah linear.

- Jika nilai probabilitas  $< 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah tidak linear.

### 3.8 Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

#### 3.8.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan terhadap perekrutan karyawan. Persamaan regresi yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = variabel terikat

X = variabel bebas

b = koefisien regresi

e = standar error

Maka didapatkan persamaan regresi berganda yang akan dianalisis dalam penelitian ini, yaitu:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

b = koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Deskripsi pekerjaan

X<sub>2</sub> = Spesifikasi pekerjaan

X<sub>3</sub> = Perekrutan

$X_4$  = Seleksi

$e$  = standar error

### 3.8.2 Uji F

Uji F merupakan pengujian signifikansi persamaan regresi sejauh mana variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat. Seperti yang dikemukakan Sugiyono (2012) dengan rumus:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

$F$  =  $F_{hitung}$  yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$

$R^2$  = koefisien determinasi

$N$  = jumlah sampel

$k$  = jumlah variabel bebas

Uji F statistik dilakukan untuk melihat secara bersama-sama apakah ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas yaitu *deskripsi pekerjaan* ( $X_1$ ), *spesifikasi pekerjaan* ( $X_2$ ), perekrutan ( $X_3$ ), seleksi ( $X_4$ ) terhadap kinerja karyawan PT Bank Jatim Cabang Malang ( $Y$ ). Model hipotesis yang digunakan dalam uji F ini adalah:

- $H_0 = 0$ , artinya variabel bebas secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat.
- $H_a \neq 0$ , artinya variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat.



### 3.8.3 Uji t (Uji secara parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Menurut Sugiyono (2012) uji t dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t =  $t_{hitung}$  yang selanjutnya dibandingkan dengan  $t_{tabel}$

r = korelasi parsial yang ditemukan

n = jumlah sampel

Adapun Uji t, menggunakan langkah sebagai berikut:

- $H_0 : b_i = 0$ , artinya secara parsial tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- $H_0 : b_i \neq 0$ , artinya secara parsial ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

Kriteria pengambilan keputusan:

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha=5\%$

$H_a$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha=5\%$

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta:PT Rineka Cipta
- Bank Jatim. 2017. *Sejarah Profil*. [www.bankjatim.co.id](http://www.bankjatim.co.id). Diakses 5 Februari 2018.
- Bank Jatim. 2017. *Manajemen Karir*. [www.bankjatim.co.id](http://www.bankjatim.co.id). Diakses 5 Februari 2018.
- Bank Jatim. 2017. *Visi Misi*. [www.bankjatim.co.id](http://www.bankjatim.co.id). Diakses 5 Februari 2018.
- Bank Jatim. 2017. *Budaya Perusahaan*. [www.bankjatim.co.id](http://www.bankjatim.co.id). Diakses 5 Februari 2018.
- Diana, N. 2016. *Analisis Jabatan Pekerjaan Pada PT Pos Indonesia Cabang Samarinda*. Vol 4, Nomor 3.
- Dessler, G. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : PT. Indeks.
- Dale, M. 1995. *The Art Of HRD Successfull Recruitment And Selection : A Practical Guide For Manager*. New Delhi : Kogan Page.
- Dale, M. 2010. *The Art Of HRD Successfull Recruitment And Selection A Practical Guide For Managers*. Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer.
- Farida, A. T. 2016. *Pengaruh Proses Perekrutan& Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada CV Elang Samudra*. Vol 5, No 3. <https://ejournal.stiesia.ac.id>. Diakses 5 Februari 2018.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Cetakan IV. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*, edisi 5. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariandja, M. T. E. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Irvianti, L. S dan Adi J. 2010. *Pengaruh Analisis Jabatan Dan Perencanaan Sumberdaya Manusia Terhadap Perekrutan Karyawan*. Vol. 11, No 1. Diakses 5 Februari 2018.
- Indriantoro, N dan Bambang S. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, Edisi Pertama. Yogyakarta:BPFE.
- Kadji, Y. 2016. *Metode Penelitian Ilmu Administrasi*. Yogyakarta: CV Budi Utama.

- Maulana, M. A. 2016. *Pengaruh Analisis Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Phone Banking Di PT Infomedia Solusi Humanika*. Fakultas Ekonomi & Bisnis. Universitas Brawijaya. Malang.
- Nadeak. M. J. 2016. *Pengaruh Relationship Marketing Terhadap Customer Retention Orientation Pelanggan Wisatawan Mancanegara (Studi Kasus Pada CV. Mitra Sejati Printing di Kuta Bali)*. Fakultas Ekonomi & Bisnis. Universitas Brawijaya. Malang.
- Moekijat. 1974. *Analisis Jabatan*. Bandung : Mandar Maju.
- Mukijat. 1992. *Analisis Jabatan*. Bandung : Mandar Maju.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perspektif Integratif*. Malang : UIN-Malang Press.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung : ALFABETA, CV.
- Pattisahusiwa, S. 2013. *Pengaruh Deskripsi pekerjaan dan Spesifikasi pekerjaan Terhadap Kinerja Proses*. Volume 10, No 1. Diakses 5 Februari 2018.
- Rivai, V & Sagala, E. J. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Ruky, H. A. 2006. *Sumberdaya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas : Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumberdaya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit STIE YKPN.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung:CV Alfabeta.
- Sugiyono : 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung:CV Alfabeta.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods For Business : Metode Penelitian Untuk Bisnis*, Buku 1 Edisi 4. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, S. P. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Tanumihardjo, S, dkk. 2013. *Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang)*. Jurnal Administrasi Publik (JAP) : 2013, Vol. 2 No. 11.

<http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/viewFile/191/171>. Diakses pada 21 Februari 2018.

Yullyanti, E. 2009. *Analisis Proses Perekrutan dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai*. Volume 16, No 3. Diakses pada 1 Maret 2018.





# LAMPIRAN 1

## Tabulasi Karakteristik Responden

### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	62	53,0	53,0	53,0
	Wanita	55	47,0	47,0	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 tahun	77	65,8	65,8	65,8
	31-40 tahun	28	23,9	23,9	89,7
	41-50 tahun	10	8,5	8,5	98,3
	> 50 tahun	2	1,7	1,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	5	4,3	4,3	4,3
	S1	102	87,2	87,2	91,5
	S2	7	6,0	6,0	97,4
	SMA	3	2,6	2,6	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### Lama kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >2 tahun	103	88,0	88,0	88,0
1 tahun - 2 tahun	9	7,7	7,7	95,7
6 bulan - 1 tahun	5	4,3	4,3	100,0
Total	117	100,0	100,0	





## LAMPIRAN 2

### Tabulasi Distribusi Jawaban Responden

#### Variabel Deskripsi pekerjaan (X1) Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
N	Valid	117	117	117	117	117	117	117	117
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,27	4,23	4,21	4,21	4,20	4,01	4,06	4,21

#### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	85	72,6	72,6	72,6
	5	32	27,4	27,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

#### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	4,3	4,3	4,3
	4	80	68,4	68,4	72,6
	5	32	27,4	27,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	6,0	6,0	6,0
	4	79	67,5	67,5	73,5
	5	31	26,5	26,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	6,0	6,0	6,0
	4	78	66,7	66,7	72,6
	5	32	27,4	27,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	8	6,8	6,8	7,7
	4	75	64,1	64,1	71,8
	5	33	28,2	28,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

**X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	0,9	0,9	0,9
2	4	3,4	3,4	4,3
3	20	17,1	17,1	21,4
4	60	51,3	51,3	72,6
5	32	27,4	27,4	100
Total	117	100	100	

**X1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	,9	,9	,9
3	20	17,1	17,1	17,9
4	67	57,3	57,3	75,2
5	29	24,8	24,8	100,0
Total	117	100,0	100,0	

**X1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	,9	,9	,9
3	14	12,0	12,0	12,8
4	61	52,1	52,1	65,0
5	41	35,0	35,0	100,0
Total	117	100,0	100,0	

## Variabel Spesifikasi pekerjaan (X2)

### Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
N	Valid	117	117	117	117	117
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,94	3,97	3,78	4,03	4,06

### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	27	23,1	23,1	23,9
	4	67	57,3	57,3	81,2
	5	22	18,8	18,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	23	19,7	19,7	20,5
	4	72	61,5	61,5	82,1
	5	21	17,9	17,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,7	1,7	1,7
3	35	29,9	29,9	31,6
4	67	57,3	57,3	88,9
5	13	11,1	11,1	100,0
Total	117	100,0	100,0	

### X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,9	,9	,9
3	18	15,4	15,4	16,2
4	74	63,2	63,2	79,5
5	24	20,5	20,5	100,0
Total	117	100,0	100,0	

### X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,7	1,7	1,7
3	25	21,4	21,4	23,1
4	54	46,2	46,2	69,2
5	36	30,8	30,8	100,0
Total	117	100,0	100,0	

## Variabel Recruitment (X3)

### Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
N	Valid	117	117	117	117	117	117
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,72	3,86	3,53	3,83	3,64	3,50

### X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	6	5,1	5,1	6,0
	3	33	28,2	28,2	34,2
	4	62	53,0	53,0	87,2
	5	15	12,8	12,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	3	32	27,4	27,4	28,2
	4	65	55,6	55,6	83,8
	5	19	16,2	16,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,9	,9	,9
	2	8	6,8	6,8	7,7
	3	44	37,6	37,6	45,3
	4	56	47,9	47,9	93,2
	5	8	6,8	6,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	33	28,2	28,2	28,2
	4	71	60,7	60,7	88,9
	5	13	11,1	11,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

### X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3,4	3,4	3,4
	3	40	34,2	34,2	37,6
	4	67	57,3	57,3	94,9
	5	6	5,1	5,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	



### X3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,9	,9	,9
2	12	10,3	10,3	11,1
3	45	38,5	38,5	49,6
4	45	38,5	38,5	88,0
5	14	12,0	12,0	100,0
Total	117	100,0	100,0	

### Variabel Seleksi (X4)

#### Statistics

	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7
N Valid	117	117	117	117	117	117	117
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,97	3,93	3,97	3,70	3,88	3,92	3,44

### X4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	,9	,9	,9
3	25	21,4	21,4	22,2
4	68	58,1	58,1	80,3
5	23	19,7	19,7	100,0
Total	117	100,0	100,0	

#### X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	24,8	24,8	24,8
	4	67	57,3	57,3	82,1
	5	21	17,9	17,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

#### X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	19	16,2	16,2	17,1
	4	80	68,4	68,4	85,5
	5	17	14,5	14,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

#### X4.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,7	1,7	1,7
	3	43	36,8	36,8	38,5
	4	60	51,3	51,3	89,7
	5	12	10,3	10,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

**X4.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	31	26,5	26,5	26,5
	4	69	59,0	59,0	85,5
	5	17	14,5	14,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

**X4.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,9	,9	,9
	3	24	20,5	20,5	21,4
	4	75	64,1	64,1	85,5
	5	17	14,5	14,5	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

**X4.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1,7	1,7	1,7
	2	12	10,3	10,3	12,0
	3	44	37,6	37,6	49,6
	4	50	42,7	42,7	92,3
	5	9	7,7	7,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

**Variabel Kinerja Karyawan (Y)****Statistics**

		Y1	Y2	Y3
N	Valid	117	117	117
	Missing	0	0	0
	Mean	4,05	3,99	4,07

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	24	20,5	20,5	20,5
	4	63	53,8	53,8	74,4
	5	30	25,6	25,6	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

## Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	27	23,1	23,1	23,1
	4	64	54,7	54,7	77,8
	5	26	22,2	22,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

## Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	16,2	16,2	16,2
	4	71	60,7	60,7	76,9
	5	27	23,1	23,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

## LAMPIRAN 3

## Uji Validitas dan Reliabilitas

## Correlations deskripsi pekerjaan

## Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1
X1.1 Pearson Correlation	1	,659**	,521**	,363**	,382**	,064	,317**	,118	,563**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,490	,000	,206	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117	117
X1.2 Pearson Correlation	,659**	1	,641**	,442**	,360**	,098	,333**	,153	,622**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,293	,000	,099	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117	117
X1.3 Pearson Correlation	,521**	,641**	1	,446**	,336**	,115	,349**	,187*	,642**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,218	,000	,044	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117	117
X1.4 Pearson Correlation	,363**	,442**	,446**	1	,517**	,290**	,511**	,345**	,737**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117	117
X1.5 Pearson Correlation	,382**	,360**	,336**	,517**	1	,283**	,469**	,152	,661**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,102	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117	117
X1.6 Pearson Correlation	,064	,098	,115	,290**	,283**	1	,408**	,526**	,611**
Sig. (2-tailed)	,490	,293	,218	,001	,002		,000	,000	,000

N		117	117	117	117	117	117	117	117	117
X1.7	Pearson Correlation	,317**	,333**	,349**	,511**	,469**	,408**	1	,330**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117
X1.8	Pearson Correlation	,118	,153	,187*	,345**	,152	,526**	,330**	1	,571**
	Sig. (2-tailed)	,206	,099	,044	,000	,102	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117
X1	Pearson Correlation	,563**	,622**	,642**	,737**	,661**	,611**	,731**	,571**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	117	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	8

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	29,13	8,268	,481	,776
X1.2	29,17	7,902	,532	,767
X1.3	29,20	7,866	,520	,769
X1.4	29,19	7,533	,637	,752
X1.5	29,21	7,630	,530	,766
X1.6	29,39	7,258	,407	,796
X1.7	29,34	7,089	,604	,753
X1.8	29,19	7,671	,418	,785

### Correlations spesifikasi pekerjaan

### Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	,713**	,573**	,274**	,290**	,771**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,002	,000
N	117	117	117	117	117	117
X2.2 Pearson Correlation	,713**	1	,655**	,286**	,249**	,779**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,007	,000
N	117	117	117	117	117	117

X2.3	Pearson Correlation	,573**	,655**	1	,369**	,282**	,776**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002	,000
	N	117	117	117	117	117	117
X2.4	Pearson Correlation	,274**	,286**	,369**	1	,505**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,003	,002	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117
X2.5	Pearson Correlation	,290**	,249**	,282**	,505**	1	,662**
	Sig. (2-tailed)	,002	,007	,002	,000		,000
	N	117	117	117	117	117	117
X2	Pearson Correlation	,771**	,779**	,776**	,669**	,662**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117	117

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	117	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	15,83	4,039	,617	,714
X2.2	15,80	4,090	,638	,709
X2.3	15,99	4,060	,629	,711
X2.4	15,74	4,399	,476	,760
X2.5	15,71	4,225	,426	,785

### Correlations recruitment

#### Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1 Pearson Correlation	1	,256**	,641**	,224*	,416**	,425**	,759**
Sig. (2-tailed)		,005	,000	,015	,000	,000	,000
N	117	117	117	117	117	117	117
X3.2 Pearson Correlation	,256**	1	,264**	,630**	,274**	,325**	,664**
Sig. (2-tailed)	,005		,004	,000	,003	,000	,000
N	117	117	117	117	117	117	117
X3.3 Pearson Correlation	,641**	,264**	1	,236*	,379**	,388**	,741**
Sig. (2-tailed)	,000	,004		,011	,000	,000	,000
N	117	117	117	117	117	117	117
X3.4 Pearson Correlation	,224*	,630**	,236*	1	,354**	,149	,600**
Sig. (2-tailed)	,015	,000	,011		,000	,109	,000
N	117	117	117	117	117	117	117

X3.5	Pearson Correlation	,416**	,274**	,379**	,354**	1	,112	,599**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000		,228	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
X3.6	Pearson Correlation	,425**	,325**	,388**	,149	,112	1	,644**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,109	,228		,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
X3	Pearson Correlation	,759**	,664**	,741**	,600**	,599**	,644**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117	117	117

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	117	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	18,37	5,717	,601	,681
X3.2	18,22	6,347	,492	,714
X3.3	18,56	5,870	,583	,688
X3.4	18,26	6,830	,442	,728
X3.5	18,44	6,766	,431	,730
X3.6	18,58	6,073	,414	,742

### Correlations seleksi

#### Correlations

	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4
X4.1 Pearson Correlation	1	,725**	,503**	,264**	,419**	,348**	,332**	,725**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
X4.2 Pearson Correlation	,725**	1	,579**	,385**	,461**	,414**	,368**	,792**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
X4.3 Pearson Correlation	,503**	,579**	1	,302**	,454**	,350**	,327**	,697**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
X4.4 Pearson Correlation	,264**	,385**	,302**	1	,442**	,297**	,251**	,596**
Sig. (2-tailed)	,004	,000	,001		,000	,001	,006	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117
X4.5 Pearson Correlation	,419**	,461**	,454**	,442**	1	,683**	,375**	,768**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	117	117	117	117	117	117	117	117

X4.6	Pearson Correlation	,348**	,414**	,350**	,297**	,683**	1	,363**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
X4.7	Pearson Correlation	,332**	,368**	,327**	,251**	,375**	,363**	1	,650**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
X4	Pearson Correlation	,725**	,792**	,697**	,596**	,768**	,691**	,650**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117	117	117	117	117

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	117	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	22,85	7,993	,604	,792
X4.2	22,88	7,761	,697	,776
X4.3	22,85	8,390	,586	,796
X4.4	23,11	8,548	,438	,819
X4.5	22,93	7,944	,668	,782
X4.6	22,89	8,307	,571	,798
X4.7	23,37	7,838	,459	,825

### Correlations kinerja karyawan

#### Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y
Y1	Pearson Correlation	1	,563**	,478**	,838**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	117	117	117	117
Y2	Pearson Correlation	,563**	1	,470**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	117	117	117	117
Y3	Pearson Correlation	,478**	,470**	1	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	117	117	117	117
Y	Pearson Correlation	,838**	,834**	,782**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	117	117	117	117

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	117	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	117	100,0

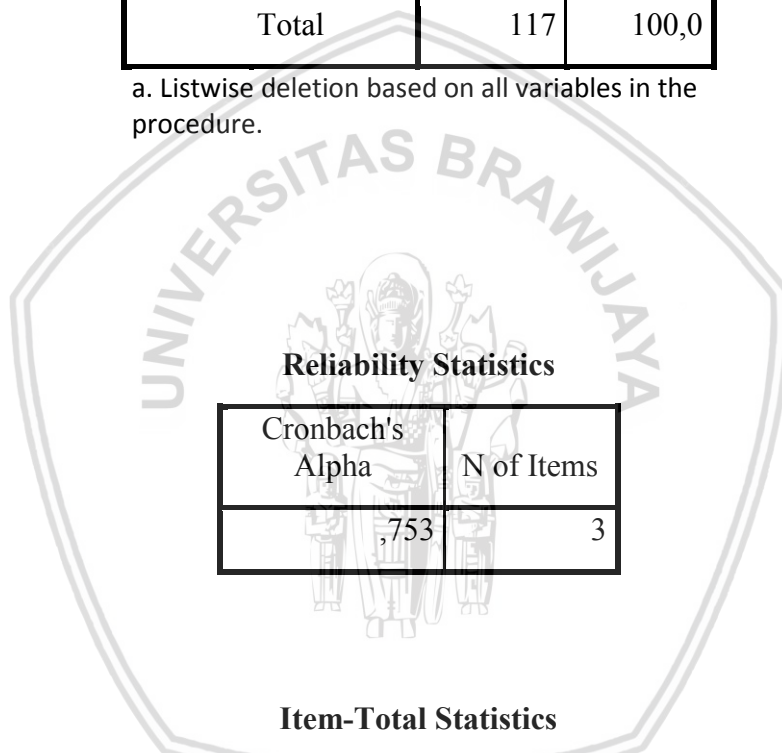
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	8,06	1,246	,609	,638
Y2	8,12	1,261	,603	,645
Y3	8,04	1,438	,536	,721



## LAMPIRAN 4

## Uji Asumsi Klasik

## Uji Normalitas Variabel Dependen dan Independen

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	X4	Y
N		117	117	117	117	117
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	33,36	19,77	22,09	26,81	12,11
	Std. Deviation	3,128	2,482	2,932	3,275	1,623
Most Extreme Differences	Absolute	,112	,104	,104	,102	,118
	Positive	,112	,104	,093	,102	,117
	Negative	-,056	-,093	-,104	-,060	-,118
Kolmogorov-Smirnov Z		1,217	1,125	1,122	1,103	1,280
Asymp. Sig. (2-tailed)		,104	,159	,161	,175	,076

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## LAMPIRAN 5

### Uji Normalitas Residual Regresi

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

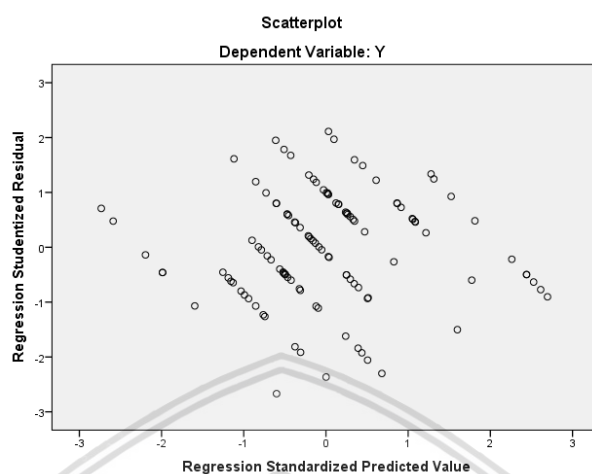
		Unstandardized Residual
N		117
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,88316181
Most Extreme Differences	Absolute	,091
	Positive	,077
	Negative	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,987
Asymp. Sig. (2-tailed)		,284

a. Test distribution is Normal.



## LAMPIRAN 6

### Tabulasi Uji Heteroskedastisitas



### Uji Glejser

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,277	,540		,512	,610
X1	,025	,021	,159	1,202	,232
X2	-,007	,026	-,037	-,287	,775
X3	,026	,017	,155	1,528	,129
X4	-,031	,018	-,203	-1,733	,086

a. Dependent Variable: absolute.residual

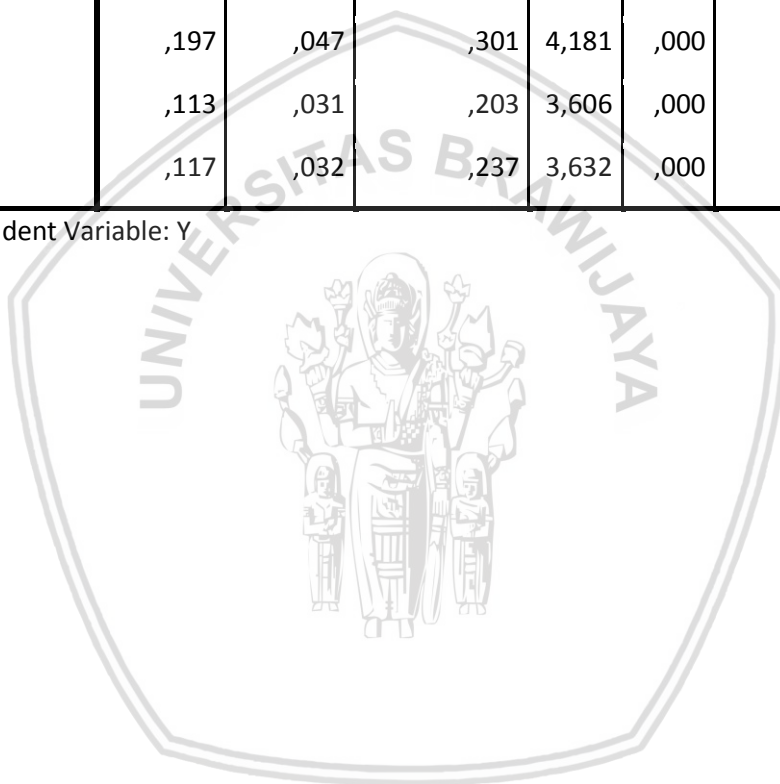
# LAMPIRAN 7

## Tabulasi Uji Multikolinearitas

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,070	,979		3,137	,002		
X1	,170	,038	,327	4,447	,000	,489	2,043
X2	,197	,047	,301	4,181	,000	,511	1,958
X3	,113	,031	,203	3,606	,000	,831	1,203
X4	,117	,032	,237	3,632	,000	,621	1,609

a. Dependent Variable: Y



## LAMPIRAN 8

### Tabulasi Uji Linieritas

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,522	125,424	1	115	,000	-,391	,375

The independent variable is X1.

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,505	117,175	1	115	,000	2,929	,464

The independent variable is X2.

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,243	36,840	1	115	,000	6,089	,273

The independent variable is X3.

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,422	83,932	1	115	,000	3,479	,322

The independent variable is X4.





## LAMPIRAN 9

## Analisis Regresi Linier Berganda

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,839 <sup>a</sup>	,704	,693	,899	,704	66,560	4	112	,000

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

ANOVA<sup>a</sup>

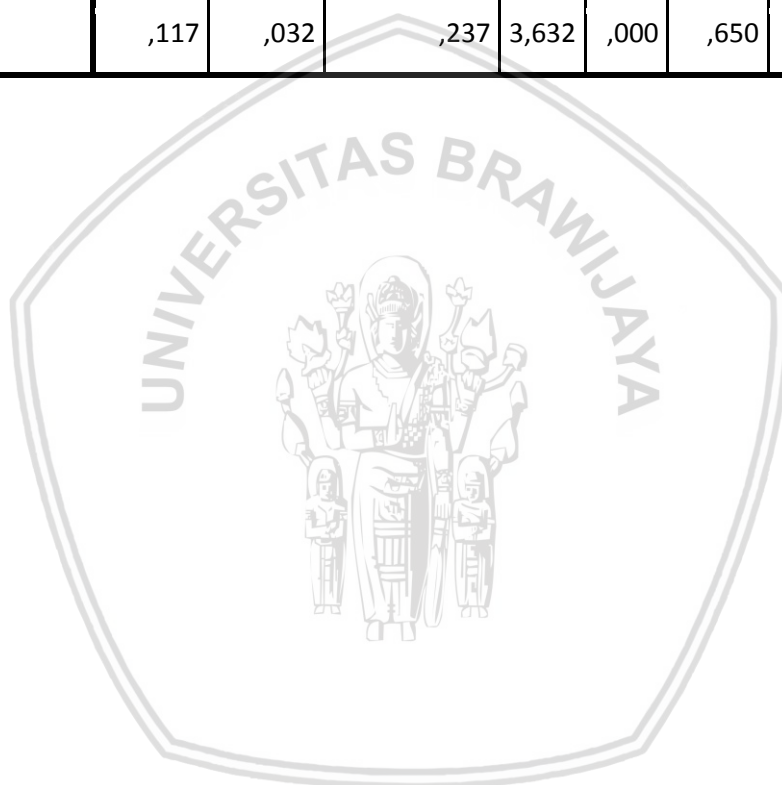
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	215,078	4	53,770	66,560	,000 <sup>b</sup>
	Residual	90,477	112	,808		
	Total	305,556	116			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	3,070	,979		3,137	,002			
X1	,170	,038	,327	4,447	,000	,722	,387	,229
X2	,197	,047	,301	4,181	,000	,710	,367	,215
X3	,113	,031	,203	3,606	,000	,493	,323	,185
X4	,117	,032	,237	3,632	,000	,650	,325	,187



## LAMPIRAN 10

### DOKUMENTASI

FOTO BERSAMA DENGAN KEPALA BAGIAN SUMBERDAYA MANUSIA  
PT BANK JATIM CABANG MALANG



## KONDISI RUANG KERJA PT BANK JATIM CABANG MALANG



## DOKUMENTASI SAAT MELAKUKAN WAWANCARA DENGAN KEPALA BAGIAN SDM PT BANK JATIM





## TAMPAK RUANG DEPAN PT BANK JATIM CABANG MALANG



## TAMPAK DEPAN PT BANK JATIM CABANG MALANG



**LAMPIRAN 11****KUESIONER PERTANYAAN****IDENTITAS RESPONDEN**

•Nama : .....

•Alamat :  
.....

•Jenis Kelamin: ☐Pria

☐Wanita

• Usia :  
.....

• Pendidikan terakhir : (SMA)/(Diploma)/(S1)/(S2)/(S3)

•Telah menjadi karyawan selama:

☐6 bulan – 1 tahun

☐1 tahun – 2 tahun

☐ >2 tahun

**DAFTAR PERTANYAAN**



Petunjuk:

Pilih Salahsatu jawabanyang menurut Bapak/Ibu paling sesuai atau benar.

Kemudian berikan tandacheck (✓) dalam kotak jawaban

tersebut. Bila terjadi kesalahan atau ingin mengganti jawaban maka beri tanda

(=) pada jawabanyang salah dan kemudian tanda check

pada jawabanyang sesuai. Dimana

SS = Sangat Seju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju



## 1. Analisis Jabatan

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	PT Bank Jatim sudah memberikan informasi dengan jelas mengenai wewenang setiap jabatan yang diperlukan.					
2.	PT Bank Jatim sudah memberikan kesesuaian arahan wewenang yang tepat pada setiap jabatan.					

3.	PT Bank Jatim sudah memberikan informasi yang jelas mengenai tanggung jawab yang diberikan pada setiap jabatan.					
4.	PT Bank Jatim memberikan arahan yang jelas mengenai tanggung jawab koordinasi antar jabatan.					
5.	PT Bank Jatim memberikan informasi yang jelas mengenai peraturan dan kebijakan perusahaan sehingga mudah dipahami.					
6.	Adanya kesesuaian mengenai jam kerja pada setiap jabatan dengan informasi yang diberikan oleh pihak PT Bank Jatim.					
7.	PT Bank Jatim memberikan fasilitas yang lengkap untuk menunjang pekerjaan anda.					

<b>8.</b>	Adanya kesesuaian kompensasi yang diberikan oleh PT Bank Jatim dengan posisi pekerjaan yang ditawarkan pada setiap karyawan.					
<b>9.</b>	PT Bank Jatim sudah memberikan kesesuaian tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan anda.					
<b>10.</b>	PT Bank Jatim sudah memberikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan pengalaman kerja yang anda miliki.					

<b>No.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>11.</b>	Kesesuaian penempatan kerja oleh PT Bank Jatim dengan latar belakang pengetahuan yang anda miliki.					
<b>12.</b>	Adanya motivasi semangat kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan PT Bank Jatim					
<b>13.</b>	PT Bank Jatim sudah memberikan pelatihan kerja untuk dapat melatih kompetensi pada setiap karyawan untuk kelancaran pekerjaan					

## 2. Perekrutan

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Sumber perekrutan yang dilaksanakan oleh PT Bank Jatim berasal dari internal perusahaan. Dan hal ini lebih menunjang keberhasilan kinerja perusahaan.					
2.	Sumber perekrutan yang dilaksanakan oleh PT Bank Jatim berasal dari eksternal perusahaan. Dan hal ini lebih menunjang keberhasilan kinerja perusahaan.					
3.	PT Bank Jatim menggunakan metode internal dalam melaksanakan proses perekrutan, dan hal ini sangat menunjang keberhasilan sistem perekrutan yang dilaksanakan.					
4.	PT Bank Jatim menggunakan metode eksternal dalam melaksanakan proses perekrutan, dan hal ini sangat menunjang keberhasilan sistem perekrutan yang dilaksanakan.					

5.	Adanya ketepatan waktu dalam proses perekrutan yang dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.					
6.	Terdapat kendala-kendala selama berlangsungnya proses perekrutan yang dilaksanakan oleh PT Bank					

### 3. Seleksi

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Adanya kesesuaian dalam pelaksanaan seleksi dengan kebutuhan lowongan yang ada di dalam perusahaan.					
2.	Adanya kesesuaian penilaian yang objektif dari penyeleksi calon karyawan.					
3.	Tes penerimaan yang dilakukan oleh perusahaan sudah berhubungan dengan pekerjaan yang akan diterima.					

4.	Pertanyaan yang ditanyakan saat proses wawancara berlangsung sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.					
5.	Transparannya hasil seleksi yang diberikan.					
6.	Adanya kejelasan dalam pemberian hasil seleksi.					
7.	Adanya kendala saat proses seleksi berlangsung.					

#### 4. Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Hasil pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.					
2.	Hasil pekerjaan sesuai dengan target perusahaan yang sudah ditetapkan					
3.	Menyelesaikan pekerjaan dengan target waktu yang sesuai dengan <i>Service Level Agreement</i>					